

جامعة مؤتة

كليّة الدراسات العليا

أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي متغيراً وسيطاً في البنوك التجارية الأردنية

إعداد الطالب

نبيل عبد المجيد العساسفة

إشراف

الأستاذ الدكتور سامر عبدالمجيد البشابشة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة الإستراتيجية/قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2020

الملخص

أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي متغيراً وسيطا في البنوك التجارية الأردنية

نبيل عبدالمجيد العساسفة

جامعة مؤتة 2020

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية من خلال أبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية ، تطوير رأس المال البشري ، تعزيز الثقافة التنظيمية ، تأكيد الممارسات الأخلاقية) كمتغير مستقل في الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة والتمايز) كمتغير تابع، من خلال الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) متغيراً وسيطاً في البنوك التجارية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية التجارية الأردنية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج البحث الميداني، واعتمدت اسلوب المسح الشامل؛ اي دراسة المجتمع بالكامل، باستخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وذلك بتوزيع (853) استبانة على مجتمع الدراسة استرجع منها (510) استبانة بنسبه بلغت(60%) من الاستبيانات الموزعة ، وتم استبعاد (116) استبيان لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك خضع للتحليل (394) استبانة أي ما نسبته (77%) من الاستبيانات المسترجعة، وتم اعتماد التحليل الاحصائي(AMOS, SPSS.V.22) للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار صحة الفرضيات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية، والميزة التنافسية، والإبداع التنظيمي، متوفرة بدرجة مرتفعة في البنوك التجارية الأردنية، وايضاً أن أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية تؤثر في الإبداع التنظيمي، والتي بدورها تؤثر في الميزة التنافسية، أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ضرورة تعزيز توافر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في جميع المستويات الإدارية للبنوك التجارية الأردنية، وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تبني استراتيجيات مرتبطة بالرؤية الاستراتيجية، والتي تساعد الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية.

Abstract

The Impact Of Strategic Leadership Practices On Achieving Competitive Advantage Through Organizational Innovation As A Mediating Variable In Jordanian Commercial Banks

Nabeel Abdel Majeed Asasfeh

Mu'tah University, 2020

This study aimed at analyzing the impact of strategic leadership practices through its dimensions (orientation of strategic vision, developing human capital, strengthening organizational culture,and emphasizing ethical practices) as an independent variable in the competitive advantage in its dimensions (cost and differentiation leadership) as a dependent variable, through organizational innovation in its dimensions (service innovation, process innovation, and administrative innovation) is an intermediate variable in Jordanian commercial banks. The study community consists of upper and middle managements in Jordanian Commercial banks. The study used the descriptive analytical approach, also it adopt a comprehensive survey method, i.e. the study of the whole society, questionnaire method used to collect information, by distributing (853) questionnaires to the study population, from which (510) questionnaires were retrieved, with a percentage of (60%) of the questionnaires distributed to the study sample, (116) questionnaire has been excluded for its non-suitability for statistical analysis, thus (394) were subjected to a questionnaire with percent of (77%) of the retrieved questionnaires. Statistical analysis (AMOS, SPSS.V.22) was approved to answer the study's questions and test the validity of the hypotheses. The study reached to a set of results, the most important of which are: The dimensions of strategic leadership practices, the competitive advantage and organizational innovation are available to a high degree in Jordanian commercial banks. In addition, the dimensions of strategic leadership practices in Jordanian commercial banks affect organizational innovation, which in turn affects competitive advantage. The study has reached several recommendations which can be included by: the need to enhance the availability of strategic leadership practices in all administrative levels of Jordanian commercial banks, in order to achieve competitive advantage, by adopting strategies related to the strategic vision, which helps the upper and middle departments in Jordanian commercial banks to achieve the competitive advantage.

قائمة المحتويات

الفصل الاول

خلفية الدراسة واهميتها

1.1 المقدمة:

يعيش العالم اليوم تداخلات عديدة بين القوى والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي ساهمت في سعي المنظمات للارتقاء بمستوى العمل من خلال إعادة تشكيل طبيعة الإدارة لتحقيق النجاح الذي يعتمد بصورة جوهرية على نهج الإدارة الذي تتبعه، وفي عصر التغيرات السريعة في المنافسة التجارية، أصبحت القدرة على تطوير المنظمات بما في ذلك إبداع المنتج والخدمات، المحرك الرئيسي للنمو والتقدم من خلال البحث عن استراتيجيات وطرق لخلق ابتكارات جديدة من أجل الحصول على ميزة تنافسية جديدة، ويمكن القول إنّ بقاء المنظمة في بيئة أعمال تخضع لضغوطات تنافسية كبيرة أصبح مرهونا بمدى قدرتها على تصميم وإدارة إستراتيجيات تتوافق مع ما تقتضيه الاوضاع، وتتطلب المنافسة العالية في وقتنا الحاضر أن تمتلك المنظمات إستراتيجيات فعّالة تمكنها من الاستجابة للتحديات المختلفة، وحتى تستطيع المنظمات على اختلافها مواكبة التطورات والتغيرات الكبيرة التي تحدث في بيئاتها الداخلية والخارجية، يجب أن يتوفر لديها قيادة استراتيجية تمتلك قدرة على ممارسة التفكير والتخطيط الإستراتيجي الفعال، والمرونة الكافية لتمكين الآخرين من احداث التغيير المناسب لخلق مستقبل حيوي للمنظمة، وتعتمد المنظمات في الوقت الحالي على خيارات تؤثر على موقفها التنافسي وربحيتها باستخدام الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والذي من المتوقع ان يساعد المنظمات على ان يكون لها التفوق على منافسيها عندما تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات بشكل اسرع من المنافسين، ويبدأ سعي المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير رؤيه طويلة الأجل أو نية استراتيجية، وهذه الرؤيه مبنية على التعلم الإستراتيجي للمنظمة فيما يتعلق بها من حيث الموارد والكفاءات والأنشطة والعمليات والانظمة والثقافة والبنية والهياكل، وبيئتها التي تتعلق بالعملاء والاسواق والموردين والمنافسين وبالتالي فإن هذا يغذي خطط العمل لتحقيق مزيج من القيمة للمنظمة وبشكل لا يضاهي. إن التغييرات المتسارعة في البيئة جعلت المنظمات تدرك الأهمية

الكبيرة لتوافر قدرات قيادية تمتلك المبادرة في دعم الإبداع وتعزيزه لدى الأفراد باعتبار انهم المنشأ الاساسي لأي فكرة جديدة، وهم من يضع الاساس للإبداع التنظيمي .

إن الأداء المتفوق يتم تحديدة إلى حد كبير بالخيارات التي يتخذها القائد، وتعتبر القيادة الاستراتيجية هي واحدة من أكثر القضايا أهمية التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي.

لقد أوجد الاقتصاد العالمي مشهدا تنافسيا جديدا حيث تتغير فيه الأحداث بشكل مستمر ولا يمكن التنبؤ به، حيث يطالب القادة الاستراتيجيون بإنشاء إستراتيجية مناسبة للمنظمة بالاضافة إلى ترجمتها إلى عمل من خلال تحويلها إلى مصطلحات تشغيلية باستخدام بعض المنهجيات مثل الخرائط الإستراتيجية، وسجل الأداء المتوازن، لنقل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي (Davies&Davies,2004:31).

إن أفضل القادة يولون الكثير من الاهتمام لتصميم العناصر من حولهم لذلك يحتاج تصميم القيادة الإستراتيجية لمجموعة متكاملة من الممارسات التي تبني قدرة المنظمة على التغيير والقدرة على الأداء، ولتطوير هذه القدرة والمحافظة عليها يلزم دمج اربعة عناصر أساسية معا وهي(الالتزام بهدف المنظمة، وتشكيل فريق الإدارة العليا، وقدرات ودوافع الأفراد في جميع انحاء المنظمة، وسلسلة من المبادرات الإستراتيجية المختارة جيداً) والتي يمكن أن تدفع المنظمة إلى الامام (Serfontein,2010:1).

تلعب البنوك الأردنية دورا مهما في رفد الاقتصاد، حيث تتميز بدور حيوي في النهوض بالاقتصاد الوطني والقدرة على تمويل المشاريع المختلفة، ويساعد القطاع المصرفي على مواكبة مختلف التطورات المحلية والاقليمية والعالمية لدفع عجلة النمو الاقتصادي للمملكة وحسب جمعية البنوك لعام(2020)، استطاع القطاع المصرفي الأردني خلال عام 2019 المحافظة على عناصر قوته واستقرارة، حيث تمكن من تحقيق مؤشرات نمو واضحة، شملت مختلف الميادين والأصعدة، حيث تشير المؤشرات الأولية إلى نمو موجودات البنوك العاملة في الاردن 5% تقريبا لتصل إلى ما يزيد على 53 مليار دينار في نهاية عام 2019، بينما نمت التسهيلات الائتمانية بحوالي 4% لتصل إلى ما يزيد على 27 مليار دينار وارتفعت الودائع في البنوك بنسبة 4% تقريبا لتتجاوز 35 مليار دينار، وحتى تستطيع البنوك التجارية في الأردن

التميز ومواكبة التطورات والتغيرات المستمرة في البيئة بحكم العولمة وتعزيز دورها الحيوي في النهوض بالاقتصاد الوطني لا بد من تبني الإبداع التنظيمي لتقديم خدمات وابتكار عمليات إدارية ذات ميزات تنافسية تنسجم مع غايات هذه الدراسة وأهدافها.

ان للقيادة الإستراتيجية دورا مهما وفعال في تنفيذ الإستراتيجية ودورا أكبر في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها ومن هنا تأتي أهمية القيادة الإستراتيجية .

حيث ان ممارسات القيادة الإستراتيجية ذات الرؤية الرشيدة تعمل على حشد الأفراد وتوجههم نحو تحقيق الميزة التنافسية والتي تعطي المنظمة تفردا وتميزا يختلف عن منافسيها، ولأن هذا التفرد والتميز يحتاج إلى ممارسات قيادية إبداعية ذات توجه إستراتيجي قادرة على تطوير رأس المال البشري وتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال ممارسات أخلاقية، وقدرات إدارية إبداعية تعمل على المشاركة بالمعلومات والأهداف مع أعضاء المنظمة ودعم الأفكار، وتشجيع الأشخاص المبدعين لتتواءم هذه الممارسات مع الرؤية المستقبلية للقادة الإستراتيجيين لتحقيق ميزة تنافسية تحافظ على الوضع التنافسي للمنظمة وتعزز موقعها على المدى البعيد بميزة مستدامة للمنظمة حيث تعمل على استمرارها وتطورها .

2.1 مشكلة الدراسة:

نظرا للتغيرات السريعة في بيئات الأعمال المختلفة، والتحديات التي شملت مختلف القطاعات والمجالات فإن العديد من المنظمات تسعى لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة والبقاء، وتعتبر البنوك التجارية في الاردن من أهم المنشآت الحيوية التي تؤدي دورا مهما في تعزيز الإقتصاد الوطني، وفي أيامنا هذه تواجة المنظمات بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص العديد من التحديات سواء أكانت داخلية ام خارجية، مما يتطلب ممارسات قيادية قادرة على تحقيق الأهداف من خلال توجيه الرؤيه الإستراتيجية والتأكيد على الممارسات الأخلاقية وأعتبارها جزءًا من الثقافة التنظيمية الخاصة بالبنوك التجارية الأردنية لتحقيق التنمية المستدامة بطرق إبداعية، ويعتبر القطاع المصرفي احد الصناعات الرئيسية التي يتم دمجها مع فوائد عديدة مثل توفير المدخرات وتسهيل التجارة وتنويع المخاطر وتوفير الائتمان، كما

يعمل هذا القطاع كمصدر للتوظيف، وتعتبر الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا لأي منظمة تسعى وترغب في الحصول على موقع متميز ومتفرد بين منظمات الأعمال التي تتشابه في النشاط في ظل البيئات المتغيرة وغير المستقرة، وقد شغل مفهوم الميزة التنافسية مساحة واسعة ومكانا مهما في كل مجال من مجالات الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، كثير من الدراسات بينت أن هناك علاقة طردية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية، وحيث ان البنوك التجارية الأردنية تعيش حالة من عدم التأكد اذ تعمل بطريقة بطيئة في تحقيق الميزة التنافسية، فإن هناك حاجة ملحة لكسب مزايا تنافسية تضيف لهذه البنوك قيمة تنافسية لتطوير الأداء المنظمي وبطرق إبداعية، وبناء على ما تقدم أصبح من الضروري على البنوك التجارية الأردنية تبني ممارسات قيادة إستراتيجية فاعلة لتحقيق الميزة التنافسية، وفي ضوء ذلك يمكن ترجمة المشكلة إلى السؤال الرئيس التالي

ما أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي ؟

3.1 أسئلة الدراسة:

1- ما مستوى تصورات المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى لتوافر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية ؟

2- ما مستوى تصورات المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية ؟

3- ما مستوى تصورات المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى لمستوى الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية ؟

4.1 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الأهمية التي تمثلها البنوك التجارية الأردنية بشكل عام، حيث تعتبر شريان الأنشطة الاقتصادية المختلفة، وذلك من خلال التوظيف الأمثل للإستثمار، وتسعى هذه الدراسة لتوضيح الغموض وحالة عدم التأكد التي من شأنها الكشف عن أفضل الطرق وأسرعها في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك

التجارية في الأردن، وتظهر أهمية الدراسة في جانبيه: النظري والتطبيقي؛ ففي الجانب النظري تكمن أهمية الدراسة باعتمادها على مجموعة من الدراسات الحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة (ممارسات القيادة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، والإبداع التنظيمي) وأبعادها، بالإضافة إلى التركيز المعرفي بالدراسات التي اعتمدتها الدراسة، أما الجانب التطبيقي، فتكمن أهمية الدراسة الحالية بدراسة مستوى تطبيق متغيراتها بأبعادها، وتحديد العلاقات فيما بينها لدى البنوك التجارية الأردنية، وتقديم فائدة من خلال المعلومات على المستوى العملي للقائمين على إدارة البنوك التجارية الأردنية عبر توصيات تُعرض عليهم، وتستمد الدراسة الحالية أهميتها ايضاً كما يلي:

اولاً: الأهمية النظرية: وتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة بالنقاط التالية:

1. اعتبار الدراسة الحالية امتداداً للدراسات التي تهتم بممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية والإبداع التنظيمي.
2. تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن ممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية والإبداع التنظيمي، بشكل يُسهم في تعزيز المفاهيم الإدارية والتي من شأنها مساعدة المنظمات في الوصول إلى الغايات التي أنُشأت من أجلها.
3. كما وتكمن أهمية هذه الدراسة بموضوعها وأبعادها، وبأنها من الدراسات القليلة – على حد علم الباحث – التي تناولت تلك المتغيرات (ممارسات القيادة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، الإبداع التنظيمي) وأبعادها مجتمعة، والتي تعتبر مادة علمية حديثة يمكن الرجوع اليها من قبل الباحثين في المستقبل، وتسهم الدراسة الحالية في تقديم بحث متكامل يثري المكتبات الأردنية والعربية في المفاهيم التي تطرقت لها.

ثانياً : الأهمية التطبيقية : وتكمن في كونها:

1. تقدم الدراسة الحالية ادلة يمكن الإسترشاد بها من قبل إدارة البنوك التجارية الأردنية تمشيا مع التطورات المتسارعة في العالم، ويتم ذلك من خلال التركيز على أهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي.

2. تشخيص مدى إدراك العاملين في البنوك التجارية الأردنية لمتغيرات(ممارسات القيادة الإستراتيجية، والميزة التنافسية، والإبداع التنظيمي) وأبعادها في الواقع العملي.
3. إن تَبني البنوك التجارية الأردنية لمتغيرات(ممارسات القيادة الإستراتيجية، والميزة التنافسية، والإبداع التنظيمي) وأبعادها يؤدي إلى زيادة فاعليتها بإقتناص الفرص وتجنب التهديدات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
4. للدراسة الحالية أهمية ظاهرة في التوصيات التي تم توجيهها إلى إدارة البنوك التجارية الأردنية والإشارة للعلاقة بين تبني إدارة البنوك التجارية الأردنية لممارسات القيادة الإستراتيجية و وصولها وتحقيقها للميزة التنافسية ومساهمة تبني ممارسات القيادة الإستراتيجية في بقائها واستمرارها.
5. جاءت هذه الدراسة للتعرف على أهم التحديات والمشاكل التي تمنع أو تحد من تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية في المنظمات بشكل عام والبنوك التجارية الأردنية بشكل خاص.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، والدور الوسيط للإبداع التنظيمي في العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية؛ وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مستوى توافر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية وأبعاد الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.
2- التعرف على الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

3- التعرف على الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية)على الإبداع التنظيمي للبنوك التجارية الأردنية.
4- التعرف على الأثر المباشر للإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.
5- التعرف على الأثر غير المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية من خلال الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط.
6- التوصل إلى نتائج وتوصيات لهذه الدراسة قد تفيد متخذي القرار في البنوك التجارية الأردنية على تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية لجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتشجيعها على تبني الإبداع التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية.

6.1فرضيات الدراسة

لغايات تحقيق أهداف هذه الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة ، التمايز) في البنوك التجارية الأردنية، وينبثق من الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية ، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في قيادة التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية .

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في التمايز كأحد أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية .

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) في البنوك التجارية الأردنية، وينبثق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في الإبداع الخدمي كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في العملية الإبداعية كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية .

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في الإبداع الإداري كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية .

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة، التمايز) في البنوك التجارية الأردنية، وينبثق من الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) في تحقيق قيادة التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية .

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) في تحقيق التمايز كأحد أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الرابعة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية .

7.1 التعريفات الاجرائية

اعتمادا على الدراسات السابقة والأدب الإداري المتوافر حول أبعاد ومتغيرات الدراسة تم تطوير التعريفات الإجرائية، التي تم استخدامها لتطوير مفردات الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وهي كالتالي :

ممارسات القيادة الإستراتيجية: هي الممارسات السلوكية للإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية للتأثير على الآخرين وتوحيد جهودهم وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم نحو رؤية إستراتيجية واضحة تمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحليل دقيق للبيئات المتغيرة في البنوك واستغلال الموارد والقدرات الداخلية للحصول على الفرص الخارجية،

واتخاذ قرارات للتغييرات في الوقت المناسب، وأهم هذه الممارسات: توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتأكيد الممارسات الأخلاقية.

توجيه الرؤية الإستراتيجية: هي الصورة المستقبلية التي ترسمها الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية، والتي تطمح الوصول اليها من خلال تحديد الوسائل والطرق التي تقود إلى تحقيقها.

تطوير رأس المال البشري: هي ممارسات يقوم بها القادة الإستراتيجيين لتطوير المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين في البنك.

تعزيز الثقافة التنظيمية: هي أسلوب القادة الاستراتيجيين في البنوك التجارية الأردنية من خلال تبني ثقافة مرنة تدعم قيم الإنجاز والمشاركة والعدالة وتقبل الجميع للمسؤولية .

تأكيد الممارسات الأخلاقية: بأنها القواعد والقيم الأخلاقية التي تؤدي إلى تأطير ممارسات القادة بالممارسات الأخلاقية لتحكم عملية التفاعل بين البنك وأصحاب المصالح.

الميزة التنافسية: هي قدرة المنظمة على صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها والتي تجعل منها قادرة على تحقيق مركز افضل، ومتميز عن المنافسين الآخرين في نفس النشاط وذلك بأتباع إستراتيجية معينة، وحسم التنافس لصالحها.

قيادة التكلفة: هي ان تقوم البنوك التجارية الأردنية بتقديم خدمات متميزة، وقادرة على اشباع حاجات ورغبات العملاء بأقل تكلفة.

التمايز: هي ان تقوم البنوك التجارية الأردنية بتقديم خدمات متميزة ومتفردة بمواصفات فريدة قادرة على اشباع الحاجات النفسية للفرد كالاحترام، والمكانة الاجتماعية، والعلامة التجارية.

الإبداع التنظيمي: قيام الإدارة في البنوك التجارية الأردنية بتبني سلوكيات جديدة سواء كانت على مستوى العمليات او الخدمات او الممارسات الإدارية من خلال أفكار خلاقة غير مألوفة لتحقيق الميزة التنافسية والريادة في الأعمال .

الإبداع الخدمي: قدرة البنوك التجارية الأردنية على تقديم خدمات جديدة بطريقة محسنة ورائدة.

العملية الإبداعية: تبني إدارة البنوك التجارية سلسلة من الأنشطة والتقنيات الجديدة لتحسين العمليات الحالية والتي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء في تقديم الخدمات.

الإبداع الإداري: هي الاجراءات والسياسات التي يستخدمها القادة الاستراتجيون في البنوك التجارية الأردنية، وتشمل التغييرات الجديدة لتحسين إدارة البنوك من خلال انظمة جديدة .

8.1 حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة بالحدود التالية:

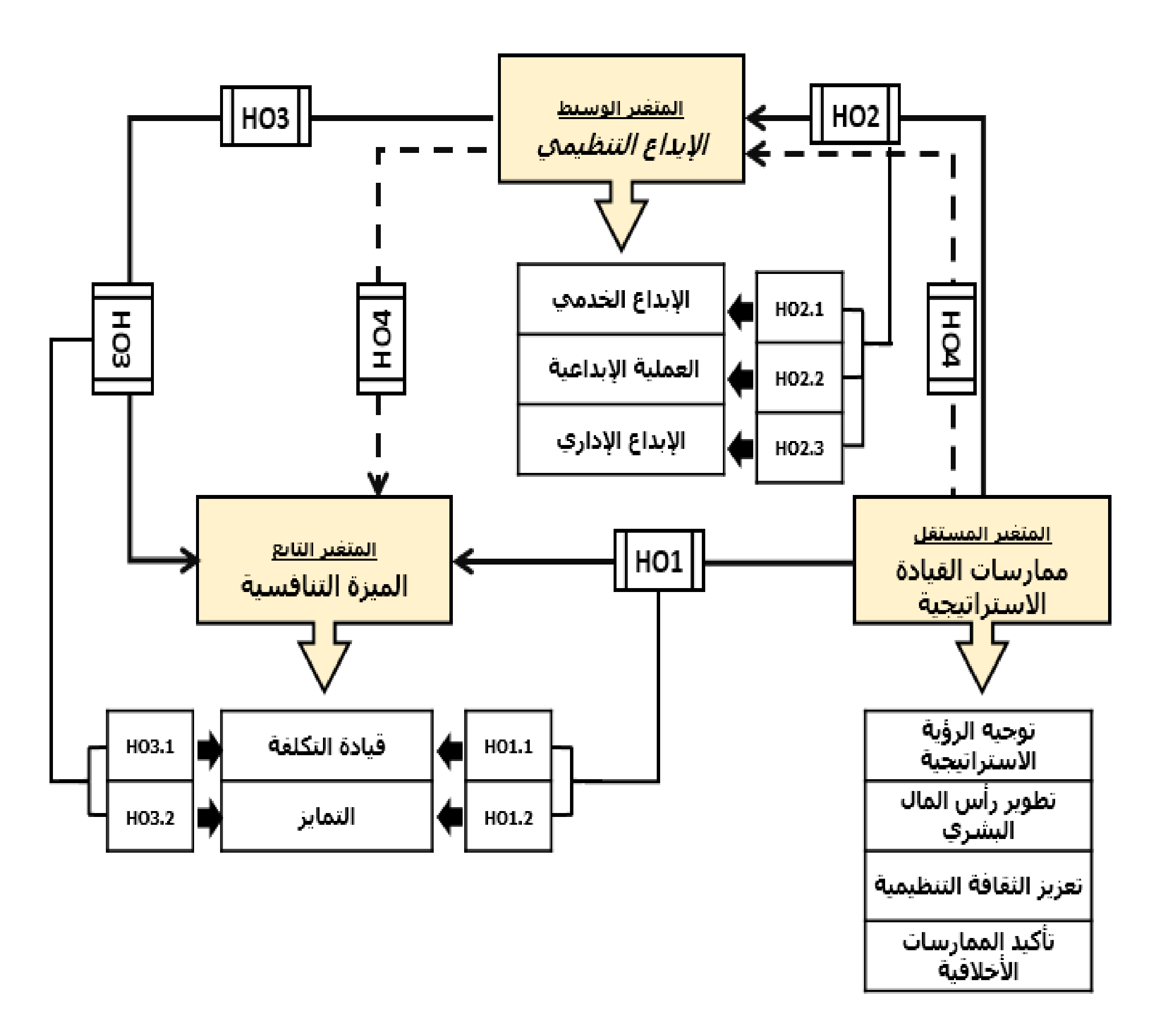
الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على البنوك التجارية في الأردن.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على الإدارة العليا والوسطى لموظفي البنوك التجارية الأردنية (مدير عام، نائب مدير، مدير دائرة، ومدير اقليم/ فرع).

الحدود الزمانية: تناولت هذه الدراسة الفترة الزمانية لعامي 2018 - 2020.

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها(توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) كمتغير مستقل، كما تناولت الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة، التمايز) كمتغير تابع، من خلال الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية والإبداع الاداري) كمتغيراً وسيطاً.

9.1 نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة وكما يلي:

أبعاد المتغير المستقل:(Hitt & Iereland & Hagen,Hassan& Amin, 1998; Hoskisson, 2007; الحارثي، 2019 ; الحدراوي وهادي، 2018).

أبعاد المتغير التابع: (العواودة ، 2019 ; الحنيطي والقعيد، 2019 ; Porter, 1991; Porter, 1985;)

أبعاد المتغير الوسيط:(North & Smallbone, 2000 ; Wang & Ahmed 2004; Nouri & Ghorbani & Soltani, 2017:197)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر القيادة موضوعاً مهماً ومتجدداً، حيث تناولها العديد من العلماء والباحثين حتى يومنا هذا لما لها أهمية في إعداد القادة القادرين على التكيّف مع المتغيرات السريعة التي نشهدها في هذه الايام، كما وتعتبر القيادة هي جوهر الأعمال الإدارية من وجهة نظر العديد من الباحثين، وبشكل متزايد أصبحت القيادة الإستراتيجية محور التركيز الرئيسي لرجال الأعمال والأكاديميين على حد سواء. حيث تعتبر القيادة على المستوى الإستراتيجي هي القضية الرئيسية التي تواجه منظمات القرن الحادي والعشرين، وبدون قيادة استراتيجية فعالة، تكون قدرة المنظمة على تحقيق أو الحفاظ على ميزة تنافسية مقيدة إلى حد كبير (Lear, 2012:3). وتلعب القيادة الإستراتيجية دورًا مهمًا للتنظيم في حالة البيئات غير المستقرة، لأنه من المفترض أن المنظمات التي ستبقى على قيد الحياة هي تلك التي تتبنّى التغييرات التنظيمية، ولهذا السبب يجب على القادة الإستراتيجيين أن يتبنّوا الإبداع في منظماتهم. (Aslan & Diken & Şendoğdu, 2011:628).

وتسعى هذه الدراسة لمراجعة الأدبيات السابقة، وتقديم إطار وخلفية نظرية تأخذ أهداف هذه الدراسة بالحسبان، حيث قامت هذه الدراسة باختبار الفرضيات المصاغة، والتي تناولت العلاقة بين مجموعة من ممارسات القيادة الإستراتيجية والمتمثلة في (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتأكيد الممارسات الأخلاقية) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة والتمايز) من خلال الإبداع التنظيمي، في ظل التغييرات التي تفرضها البيئات الداخلية والخارجية على المنظمات.

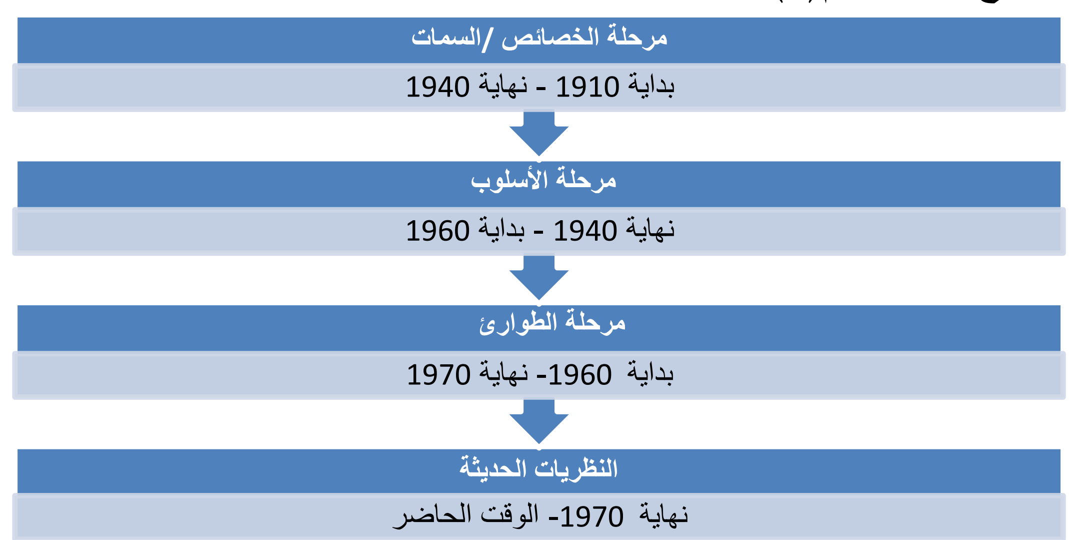
1.2الإطار النظري

1.1.2القيادة الإستراتيجية:

1.1.1.2 التطور التاريخي لنظريات القيادة

تعتبر القيادة سلعة مطلوبة وذات أهمية في خلق قيمة مضافة، لما لها من جاذبية عالمية فقد كتب العديد من المهتمين عن القيادة في الدراسات والبحوث الأكاديمية، وعلى الرغم من حجم وغزارة ما كتب في القيادة، إلا أنها لا تزال تشكل تحديا رئيسيا للممارسين والباحثين لفهم طبيعتها فهي تشكل ظاهرة مهمه، ولكن معقدة للغاية (Northouse, 2016).

ولأهمية موضوع القيادة تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم المراحل للتطور التاريخي من خلال الرجوع إلى الأسس التاريخية لنظريات القيادة ومراجعة التقدم والتطور لكل فترة ابتداءً من مرحلة السمات وصولا إلى العصر الحديث كما هو موضح بالشكل رقم(1).



شكل رقم(1): مراحل التطور التاريخي لنظريات القيادة

المصدر :

Nijkamp، Y. (2016). *Leadership styles and strategy process research: A study of Dutch small and medium-sized enterprises* (Master's thesis، University of Twente).

نظريات السمات

شغل موضوع القيادة الكتاب والباحثين منذ فجر الإنسانية وكانت النظرية الرسمية الأولى في القيادة هي نظرية الرجل العظيم لتوماس كارليل والتي تعتمد أبجدياتها على ان القادة موهوبون من الله مما يشير إلى ان الطبيعة تسودعلى التنشئة (Otto, 2017). كما اعتقدت نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم أن الأفراد ولدوا مع بعض سمات القيادة، وان هذه الصفات لا يمكن تعلمها أو اكتسابها من خلال التعلم أو التدريب(Martin, 2018:20).

يرى (Aalateeg, 2017:37) ان الدراسات المبكرة قامت بتحليل القيادة بناء على الصفات الوراثية ومقارنة سمات القادة بسمات الأتباع، ومن خلال تحديد سمات أو خصائص محدده للقادة يمكن للمرء أن يميز القائد عن التابع .

واشار(Martin, 2018) ان هناك اختلاف كبير في وجهات النظر الجديدة لنظرية السمات والتي قدمت مفهوما بأن الأفراد يمكن أن يولدوا أو يصنعوا إذا تمكن الفرد من تعلم السمات ليكون قائد جيد، وحددت دراسة Stogdill في عام 1948 اليقظة والبصيرة والمسؤولية والمبادرة والمثابرة والثقة بالنفس والتواصل الاجتماعي كسمات مهيمنة للقائد، وأضاف مان عام 1959 في دراسته التوافق والهيمنة والانبساط والمحافظة والذكورية إلى قائمة السمات، وفي عام 1974 انتجت شركة Stogdill دراسة أخرى تم فيها إضافة الإنجاز والتسامح والتأثير والتعاون كصفات إضافية، ودراسات أخرى أضافت الرجولة والهيمنة والقيادة والدافع والثقة والقدرة المعرفية ومعرفة المهمة إلى قائمة سمات القيادة. واشار (Maslanka, 2004:7) للاعتقاد بانه من الممكن تحديد السمات التي تميز القادة عن الاتباع عندها يمكن تقييم القادة الناجحين بسرعة ووضعهم في مناصب قيادية، وضعت نظرية السمات مفاهيم أساسية لبحوث القيادة، ومع ذلك فأنها لم تأخذ بعين الاعتبار جانب القائد والتفاعلات بين القادة والأتباع، تطور نظرية السمات وما تفتقر له قدمت الأساس للبحث الذي بدأ في الأربعينيات من القرن الماضي حول نظريات السلوك ونظريات القيادة الأخرى ( ).
Martin, 2018:21

النظريات السلوكية

بعد فشل نظرية السمات لتركيزها فقط على الخصائص الشخصية للقائد قام العلماء بإجراء مزيد من البحوث التي ركزت على ما يفعله القادة وكيف يتصرفون، ركز عصر الأبحاث هذا على سلوك القادة كوسيلة لتحديد أفضل طريقة للقيادة Aalateeg , (2017:38).

ويرى (King, 1990:46)ان عهد السلوك اتخذ اتجاها جديدا من خلال التأكيد على ما يفعله القادة على عكس سماتهم او مصدر قوتهم وهكذا تم تعريف القيادة على انها مجموعة فرعية من السلوك البشري، وحددت دراسات ولاية أوهايو ومتشغان سمتين مهمتين لسلوك القادة : هيكل البدء (تركيز القائد على انجاز المهام) والاعتبار (اهتمام القائد بالتماسك الفردي والجماعي).

دراسات جامعة ولاية أوهايو

اعتبرت دراسات ولاية أوهايو مؤثرة لان البحث ركز على أنشطة القادة بدلا من السمات (Aalateeg , 2017). ويرى (Allahar, 2019:80) ان دراسات أوهايو كشفت عن نوعين من سلوك القائد هما:

– سلوكيات الاعتبار وهي سلوكيات علاقة تتضمن بناء العمل الجماعي والاحترام والثقة والصداقة بين القادة والأتباع.

– الشروع في التنظيم والبناء وهي سلوكيات مهمة تشمل التنظيم واعطاء هيكل لسياق العمل وتحديد الأدوار والمسؤوليات وجدولة الأنشطة.

دراسات جامعة ميتشغان

حددت دراسات ميتشغان أيضًا نوعين من سلوكيات القيادة ، والتي سميت بتوجيه الموظف وتوجه الإنتاج، ويشير توجيه الموظف إلى الأسلوب الذي يستخدم نهجًا قويًا للعلاقات الإنسانية من خلال الاهتمام باحتياجات العمال الشخصية، بينما يتكون اتجاه الإنتاج من السلوك الذي يركز على الجوانب الفنية والإنتاجية للوظيفة Allahar, (2019:80).وأكد (Aalateeg, 2017:39)أن أبحاث القيادة التي أجريت في جامعة ميتشغان قد قارنت بين سلوك القادة الفعالين مع سلوك القادة غير الفعالين

والتي اسفرت عن تطوير نوعين من سلوك القيادة هما السلوك الذي يركز على الأفراد واحتياجاتهم والاخر الذي يركز على الأنشطة الوظيفية .

الشبكة الإدارية لبليك وموتون

تعتبر الشبكة الإدارية والتي ظهرت في اوائل الستينيات من القرن الماضي من اشهر النماذج للسلوك الإداري حيث صُممت لتوضيح ومساعدة القادة على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال عاملين هما (1) الاهتمام بالانتاج و(2) الاهتمام بالعاملين حيث تربط الشبكة الإدارية بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين من خلال نموذج يضم محورين (أفقي وعمودي) متقاطعين، حيث يمثل المحور الأفقي تركيز القائد على الإنتاج أما المحور العمودي فيمثل تركيز القائد على العاملين، وتم وضع كل من المحور الافقي والعمودي على انه مقياس يتكون من تسع نقاط، حيث تمثل النقطه (1) أقل اهتمام، بينما تمثل النقطه(9) أعلى اهتمام، ولاستنباط أساليب قيادية عديدة نضع النقاط على كل من المحورين (Northouse, 2016).

تصور الشبكة القيادية أساليب القيادة الرئيسية الخمسة وهي:

(9,1):الإدارة المتسلطة (المهام): التشديد في اتخاذ القرارات واهتمام كبير بالانتاج ومعاملة الموظفين كأدوات لتحقيق العمل وينظر إلى القائد على أنه مستبد ويستخدم السلطة بشكل كبير.

(1,9):إدارة النادي الاجتماعي:لديها اهتماما كبيرا بالناس وتجنب الصراع واهتماما قليلا بالإنتاج مع التركيز على الحفاظ على علاقات ودية في بيئة عمل متناغمة.

(1،1) الإدارة الفقيرة: ويمثل أسلوب القائد غير المهتم بعلاقات العمل وايضا العلاقات بين العاملين ويمكن وصفهم على أنهم غير مبالين ويفضل عدم التحيز إلى اي جانب وعدم الكشف عن الأفكار والآراء.

(5،5) إدارة منتصف الطريق: تهتم بكل من الأفراد والإنتاج، وتبحث عن القرارات القابلة للتنفيذ ومن الممكن تحقيق التوازن بين العمل والروح المعنوية.

(9،9) إدارة الفريق: يهتم بالقرارات السليمة والإبداعية والتي تؤدي إلى التفاهم والاتفاق، درجة عالية من التركيز على العمل والعلاقات بين الأفراد (Molloy, 1998؛ Northouse, 2016).

نظرية الطوارئ

خالفت نظرية الطوارئ كلا من نظرية السمات ونظرية السلوك من حيث النظم القيادية المتبعة واقترحت استناداً إلى المتطلبات التنظيمية، انه يجب على القادة استخدام أساليب ومنهجيات مختلفة ومتعددة للقيادة، ومن أشهر النماذج التي تعتمد على حالات الطوارئ نموذج فيدلر حيث نظر إلى أن المواقف تحدد نوع الاستجابة الناجحة للقادة في معالجة الموقف (Martin, 2018:22). واقترح فيدلر أن أداء المجموعة الفعال يتوقف على التطابق السليم بين أسلوب القادة وبين مقدار السيطرة والتأثير في الموقف (Maslanka, 2004:11).

يمثل عصر الطوارئ تقدما كبيرا في تطور نظريات القيادة وذلك لانها ادركت بأن القيادة لم يتم العثور عليها في أي شكل من الاشكال الاحادية التي تم التحدث عنها سابقا بل احتوت على عناصر منها جميعا، في جوهرها كانت القيادة الفعالة مشروطة أو معتمدة على واحد او اكثر من عوامل السلوك والشخصية، والتأثير، والموقف، حاولت مقاربات القيادة في هذا العصر تحديد الظرفية كمتغيرات وسيطة، والتي كشفت بشكل افضل عن اسلوب القيادة المراد استخدامة(King,1990:47).

نظرية مسار الهدف

تعتمد قيادة مسار الهدف على نظرية مفادها أن التابعين يتم تقديم الأهداف لهم من خلال مكافآت ذات قيمة، وان القادة يقدمون أفضل طريقة أو مسار لتحقيق تلك الاهداف، تم تطوير نظرية مسار الهدف من قبل(House & Mitchell) في اوائل السبعينات، ويعتبر أهم عناصر نظرية المسار هو أن القادة محفزون للتابعين من خلال المكافآت والقضاء على العقبات (Martin, 2018).

لخص (Bartol&Martin) نظرية مسار الهدف إلى اربعة سلوكيات:

السلوك الاول سلوك القائد التوجيهي: حيث يقدم القائد التوجية والإرشاد والدعم النفسي للعاملين حول اساليب العمل والسماح للمرؤوسين بمعرفة ما هو متوقع منهم، والاشارة إلى النتائج الأساسية او المكافآت.

السلوك الثاني سلوك القائد الداعم: حيث يقدم القائد المساندة وإظهار الاهتمام لاحتياجات المرؤوسين بشكل ودي.

السلوك الثالث سلوك القائد المشارك: حيث يقوم القائد بالتشاور مع المرؤوسين ويشجع أفكارهم عند اتخاذ القرارات.

السلوك الرابع سلوك القائد الموجه نحو الإنجاز: يمتلك القائد سمات ترفع من مستوى اداء التابعين، ويمتلك هذا القائد ثقة كبيرة بالمرؤوسين(Aalateeg, 2017).

النظرية التبادلية

يرى(Martin, 2018)أن الفضل يعود في نظرية القيادة التبادلية إلى ماكس ويبر الذي قدمها في عام 1947 حيث يتم تحديد المكافآت من قبل القادة التبادلية كوسيلة لتبادل السلوك بين القادة والأتباع وقادة التبادلية يكتسبون أداء التابعين من خلال مكافآت مجزية، وتوفر القيادة التبادلية اعترافا بالأداء الناجح وتوقعا واضحا لما يجب أن يكون عليه الأداء.

بينما يرى كل من(Elenkov& Judge &Wright, 2005:668) أن هناك ثلاثة أشكال من خلالها تظهر القيادة التبادلية نفسها هي:

1. سلوك المكافأة الطارئة حيث يوضح القائد للتابع ما الذي يجب على التابع أتباعه لمكافأته على هذا الجهد
2. الإدارة بشكل استثنائي حيث يقوم القائد بمراقبة أداء التابعين ويتخذ الإجراءات التصحيحية إذا وجد فشل في تلبية المعايير المتوقعة
3. سلوك عدم التدخل حيث يتجنب القائد اتخاذ أي إجراء في جميع الأوقات.

وأكد كل من (Gakenia & Katuse & Kiriri, 2017:10)ان القيادة التبادلية تساعد المنظمات على تحقيق اهدافها بشكل اكثر كفاءة من خلال ربط اداء العمل بالمكافآت القيمة وضمان حصول الموظفين على الموارد اللازمة لانجاز المهمة، كانت النظرية التبادلية قائمة على المعاملة بالمثل حيث لا يؤثر القادة فقط على المتابعين ولكن هم أيضا تحت تأثيرهم. كشفت بعض الدراسات أن القيادة التبادلية تظهر تباينًا فيما يتعلق بمستوى عمل القادة وطبيعة العلاقات مع المتابعين. ولاحظ (باس و أفوليو) أن القيادة التبادلية كنوع من قيادة المكافآت الطارئة التي تبادلت نشاطاً فعّالا وإيجابيًا بين القادة والأتباع، حيث تمت مكافأة الأتباع أو الاعتراف بهم من خلال تحقيق الأهداف المتفق عليها من القائد (Ahmed & Nawaz & Khan, 2016:3).

النظريات الحديثة للقيادة

بسبب التغير السريع الذي يشهده العالم، والذي أدى إلى تغير القيم وطرق العمل، وبالتالي تغير توقعات العاملين من اساليب الإدارة والقيادة ممّا استدعى وجود قيادات قادرة على مواكبة هذه التغيرات، كان لا بد من نماذج جديدة للقيادة متطورة تكون أكثر استباقية بدلا من رد الفعل، وتاليا أهم نماذج القيادة التي ظهرت حديثا Tiftik &Kilic &Saglam, 2015:316).

القيادة التحويلية

توفر القيادة التحويلية جوانب اعمق على القيادة من النظريات السابقة، حيث ركزت النظريات السابقة على سبيل المثال نظرية الطوارئ (الظرفية) على تصرفات القادة وفقا للحالة ومستوى نضج التابعين ويكون تأثير القيادة على المدى القصير، في حين ان القائد التحويلي يؤثر على احتياجات التابعين الأعمق وله تأثيرات طويلة الأجل (Aalateeg,2017:41). وترجع جذور القيادة التحويلية لداونتون الذي صاغ مصطلح القيادة التحويلية في عام (1973)، ولكن ظهورة كمنهج مهم للقيادة بدأ بالعمل الكلاسيكي الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكريجور بيرنز بعنوان (القيادة) في عام 1978 وحاول بيرنز في هذا العمل ربط أدوار القيادة بأدوار التابعين (Northouse, 2016).

إذا وصفنا القيادة التحويلية بأنها النقطة الأخيرة التي وصلت إليها نظرية القيادة الحديثة، فلن يكون هذا خطأ (Tiftik &Kilic &Saglam, 2015:318)، ويرى ان الفلسفة الأساسية لقيادة التحول تتمثل في دمج الفلسفة الإدارية اللازمة لتجديد وتحويل المنظمات وطرق أداء عملها، ويهيئ قادة التحويل الشروط اللازمة التي تتطلبها المنظمة إلى جانب الرؤية التي أوجدوها للمنظمات للوصول إلى النقاط التي استهدفوها في المستقبل وتحويلها للحصول على ميزة تنافسية. ويشدد (Marx, 2014:82)على العلاقات حيث تتميز القيادة التحويلية بعلاقات غير عادية بين القائد والأتباع الذين يؤدون إلى الأداء المتفوق، وإن القيادة التحويلية مبنية على أهداف الثقة المتبادلة، والإخلاص، والتبجيل، والولاء التي تحل محل المصلحة الذاتية، وتتمثل المهمة الأساسية للقائد التحويلي في المنظمة أن يبدأ التحول بالتوازي مع الظروف البيئية

المتغيرة ومنح الثقة والشجاعة لموظفي المنظمة المطلوبين للتحول، وجعلهم يصلون إلى رسالة واهداف المنظمة.

أخيرا القيادة التحويلية، والتي هي توسيع للقيادة التبادلية لا تركز بشكل كبير على التبادلات أو المكافآت داخل النظام بل إنها تتحدى التابعين لتجاهل المصالح الذاتية والتشجع على السعي قدما لتحقيق الأهداف المؤسسية، ومصالح المجموعة، وتحول التابعين تدريجيا من اهتمامات التبادل إلى اهتمامات الإنجاز والنمو (Tiftik &Kilic &Saglam , 2015).

القيادة الكارزمية

الكاريزما ليست سمة شخصية في حد ذاتها، ولكنها علاقة بين القادة والأتباع والتي تُعزى إلى حد كبير إلى شخصية القائد (Marx, 2014:82). لقد أثر القادة الكاريزميون على تاريخ العالم خلال القرن الماضي، حيث كان هناك قادة كاريزميون مؤثرون جيدون وآخرون سيئون مثل فيدور روزفلت، ونستون تشرشل، ادولف هتلر، فيديل كاسترو، وجون إن كينيدي، وباراك اوباما، كانت هناك اختلافات عديدة بين قادة الكاريزما والتي جعلت من الصعب على الباحثين تحديد أي عناصر مشتركة مقبولة يمكن أن تتنبأ أو تحدد قيادة كاريزمية محتملة، وتختلف نظرية القيادة الكاريزمية عن النظريات التقليدية الأخرى من حيث أنها ليست في الواقع نظرية قيادية، بل إنها سمة من سمات نظرية القيادة، ويقال أن مصطلح "كاريزما" تم إنشاؤه منذ 2000 عام من قبل القديس بولس، الذي اعتقد أن الكاريزما هبة سماوية (Martin, 2018:37).

بينما يرى (King, 1990:49) ان الموضوع الأساسي في فكرة الكاريزما هو أن القيادة يجب أن تكون رؤية، ويجب أن تحول أولئك الذين يرون الرؤية لمنحهم شعور جديد وأقوى من الهدف و المعنى، وهو يعتمد على عصر الثقافة من خلال النظر إلى القيادة كعملية جماعية، والقيادة أيضا لا تعتمد على فرد واحد ولكن على كل من يشارك في المهمة و الرؤية، بهذا المعنى تصبح القيادة حالة من الوعي، بدلا من أن تكون سمة شخصية او مجموعة من المهارات. وعبر كل من (Tiftik &Kilic &Saglam, 2015)عن حاجة المجتمعات للبطل او المنقذ في الفترات العصيبة مثل

الازمات المالية او الاقتصادية او في فترات الكساد وتتجلى الحاجة في وقت الحروب لبطل كارزمي لحل المشاكل او اعادة الامور لنصابها الصحيح.

القيادة الخادمة

تقوم نظرية القيادة الخادمة على مساعدة الآخرين في تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تسهيل التنمية الفردية والتمكين والعمل الجماعي الذي يتماشى مع الصحة والرفاهية في مكان العمل(Nijkamp, 2016:20).

وعبر عنها(Martin, 2018:38) بأنها تشبه القيادة الكاريزمية حيث تركز كل منهما على السمات والخصائص أكثر من التركيز على نظرية القيادة المحددة والمقبولة، لم يتم قبول القيادة الخادمة على نطاق واسع كما لم يكن هناك تعريف لهذه النظرية، ظهرت هذه النظرية في السبعينيات من القرن الماضي بواسطة Greenleaf والذي حدد معالمها حيث كان القادة يرغبون في مساعدة الآخرين وهو الاعتقاد بأن "القائد الخادم هو الخادم أولا" وان القائد يخدم بطريقة تمكّن التابعين من أن يكونوا أكثر حرية، أكثر حكمة وصحة واستقلالية ويجذب التابعين ليكونوا خدما لغيرهم فيما بعد، ويتمتع مفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظر أخلاقية بالاهتمام برفاهية الآخرين ووضع مصلحة الأتباع في الاعتبار حدد Greenleaf عشر خصائص يجب أن يهتم بها القائد الخادم وهي 1-الاستمتاع 2-التعاطف 3-الشفاء 4-الوعي 5-الإقناع 6-التصور 7-التبصر 8-الإشراف 9- الالتزام بنمو الأفراد 10-بناء المجتمع .

القيادة الأخلاقية

على الرغم من أن فلسفة القيادة الأخلاقية متشابهة مع القيادة الخادمة، إلا أن هدفها الرئيسي هو أسلوب القيادة المستخدم لوضع منطق الأخلاقيات أو العمليات الأخلاقية في المؤسسات والمنظمات، علاوة على ذلك، اتخاذ قرارات التشغيل والعمليات من خلال أخلاقيات واضحة تضعها في مقدمة قراراتها لتوجيه عملية صنع القرار بما يحفظ المنظمات والدفاع عنها(Tiftik & Kilic & Saglam, 2015).

في السنوات الأخيرة، كان هناك تزايد في التعددية النظرية في أدب القيادة الأخلاقية والذي يعكس الوعي المتزايد بأهمية بناء يعرف بسلوك القيادة الأخلاقية، لقد اوجدت الدراسات السابقة أن سلوك القيادة الأخلاقية يمكن أن يؤدي إلى العديد من

النتائج الإيجابية، مثل تحسين أداء الموظفين، والثقة في القادة، والتزام المنظمة، والجهد الإضافي، والرضا الوظيفي، والالتزام العاطفي قدم هذا التيار مجموعة من الأفكار القيمة وأبرز أهمية القيادة الأخلاقية، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين إلى المساهمة في فهمنا الحالي لطبيعة سلوك القيادة الأخلاقية (Cheng& Chang& Kuo& Cheung, 2014:817).

تشير نظرية التعلم الاجتماعي إلى أن القيادة الأخلاقية يجب أن تعمل على تعزيز السلوك الأخلاقي للموظفين في العمل لأن القادة الأخلاقيين هم من النماذج الجذابة والشرعية التي تجذب انتباه الأتباع وتلفت انتباههم، وتُعرّف القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتوصيل هذا السلوك للتابعين من خلال التواصل المتبادل لتعزيز صنع القرار (Brown et al, 2005:132).

القيادة الريادية

تلعب ريادة الأعمال دورًا مهمًا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية لأي بلد وتسهم بشكل كبير في تشكيل منافسة صحية، ونمو إنتاج السلع، وتوسيع قطاع الخدمات، وإيجاد فرص عمل جديدة، وبشكل عام، رفع مستوى معيشة المواطنين، والقيادة الريادية تختلف اختلافًا كبيرًا عن مفهوم قيادة الأعمال الكلاسيكية في المعايير السلوكية. فالمدير يدرك الصلاحيات الشرعية وسلطة المركز لحل المشاكل التنظيمية بشكل فعال بينما القائد الريادي يستخدم قوة التأثير الشخصي على المرؤوسين، وبالتالي فإن أسلوب القائد الريادي لديه فرص أكثر لإدارة المنظمة بفاعلية اكبر من إدارتها كمجرد مدير أو مجرد قائد حيث تعتبر المنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزء الأساسي لاقتصاد الدول ومن الضروري أن ندرك كيف يمكن أن يؤثر دور القائد الريادي على الأداء التنظيمي(Sandybayev, 2019:47).

ان مصطلح القيادة الريادية يرجع إلى مفهوم روح المبادرة، والذي تم وصفه على انه تطبيق التفكير الريادي في توليد افكار جديدة ومبتكرة لحل المشاكل التنظيمية في الاونة الاخيرة تم تقديم مصطلح ريادة اعمال الشركات لايجاد مفهوم واسع النطاق يتجاوز بدء الأعمال التجارية لقادة الشركات الذين يستخدمون إستراتيجيات مبتكرة

للمنظمات التجارية وغير التجارية، وتأثر التطور المبكر لدراسات ريادة الأعمال بنظريات القيادة التي اعتبر فيها رواد ريادة الأعمال داعمين للإبداع والابتكار، وأصبح السلوك الريادي ينظر اليه على أنه شكل آخر من أشكال القيادة والذي كان مطلوبا بسبب التغييرات الجذرية في بيئة العمل(Allahar, 2019:87).

2.1.1.2 القيادة الإستراتيجية وتطورها

يرى كل من (Olaka & Lewa & Kiriri, 2017:76) ان نظرية القيادة الإستراتيجية تم تطويرها وتوسيعها من نظرية (Hambrick & Mason, 1984) في المستويات العليا بهدف دراسة تأثير كبار المديرين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية (Finkelstein & Hambrick, 1996)، وناقش (Boal & Hooijberg, 2000) تطور نظريات القيادة الإستراتيجية في الفئات التالية: نظريات المستوى العليا، ونظريات القيادة الجديدة (الكارزمية، والتحويلية، الرؤيوية) ونظريات القيادة الناشئة.

يشير (House & Aditya, 1997) إلى التحول في منتصف الثمانينيات من دراسة القيادة الإشرافية إلى دراسة القيادة الإستراتيجية، حيث إن القيادة الإستراتيجية موجهة نحو إعطاء الغرض والمعنى والتوجيه للمنظمات، بينما تعرّف القيادة الإشرافية بأنها سلوك يهدف إلى توفير التوجيه والدعم والتغذية الراجعة التصحيحية للأنشطة اليومية لأعضاء وحدة العمل.

ان كبار المديرين يتمتعون بتقدير كاف وخيارات إستراتيجية للتأثير على الأداء وبالتالي فأن دور كبار المديرين التنفيذين في التأثير على اداء مؤسساتهم من خلال سلوكياتهم وخياراتهم الإستراتيجية امر مهم، واثبتت العديد من الدراسات التجريبية أن تأثير القيادة الإستراتيجية امر حاسم في الأداء التنظيمي، وبالمثل ستكون القيادة الإستراتيجية أكثر فاعلية في بيئات عدم اليقين، ودراسات تجريبية اخرى اظهرت ان القيادة الإستراتيجية الفعالة هي في صميم خلق ميزة تنافسية مستدامة في المنظمات ذات التغير السريع، لذلك يجب ان تعبر القيادة الإستراتيجية عن رؤيه مستقبلية واضحة للمنظمة من اجل التنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي وبالتالي الأداء طويل الأجل(Jaleha & Machuki, 2018).

3.1.1.2 مفهوم القيادة الإستراتيجية

تميل الدراسات التنظيمية الحديثة إلى التركيز على العناصر الإستراتيجية لممارسة الأعمال التجارية لا سيما في بيئة تزداد غموضا لان العالم اصبح قرية صغيرة في ظل العولمة، وهذا التركيز يشير إلى أن القيادة الإستراتيجية تكون في أفضل حالاتها عندما تكون الرؤية الإستراتيجية للقائد واضحة وملهمة للتابعين Allahar, (2019:80). يرى باس ان القيادة الإستراتيجية تحدد اتجاهات المنظمة ومعناها وأغراضها وأهدافها، والقائد الإستراتيجي يواجه العديد من التحديات التي يجب ان يتعامل معها مع كل حاجة للاستمرار والتغيير (Bass,2007:33). بينما أكد البعض على ان القيادة الإستراتيجية مكونا رئيسا للأداء الناجح لأي منظمة تعمل في بيئة ديناميكية معقدة، وفي ظل الانفتاح العالمي وارتفاع حدة التنافس وسيطرت حالة عدم اليقين للتغيرات المستمرة، أصبحت القيادة الإستراتيجية هي المحور الأساسي في نجاح المنظمات العامة والخاصة على حد سواء (Jaleha & Machuki, 2018:124).

ويعتبر مفهوم القيادة الإستراتيجية كما اشار له(الفيحان وجلاب،2006) من المفاهيم المتجددة في الأدب الإداري، حيث تعود الجذور الاولى لهذا المفهوم إلى اصول عسكرية، وحصل هذا المفهوم على أهميه كبيرة في عالم الأعمال الحديثة اكثر من اي وقت مضى، ويعزى ذلك للتغييرات السريعة وهيمنت حالة عدم التأكد في بيئات الأعمال.

ظهر مفهوم القيادة الإستراتيجية "Strategic Leadership" في أواخر الألفية الثانية، بجهود حثيثة بذلها العديد من العلماء والباحثين، إذ بحثوا ما يؤثر على مخرجات المنظمة، وكان تركيزهم اكبر على رموز المنظمة(Symbolism)، والبناء الاجتماعي(Social Construction)، ونشاطات التنفيذيين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العليا(Top Executive)، وبشكل أكثر تحديداً، تناولوا أهم العوامل التي تزيد من قدرات المنظمات على الأداء والمنافسة، بحيث تعتبر القيادة الإستراتيجية بمثابة عملية خلق الإحساس بالأهداف وتوجيه عملية الصياغة الإستراتيجية بما يضمن تكاملها وتطبيقها بموضوعية في المنظمة (عبد، 2016).

وقد تباينت وجهات النظر والآراء حول مفهوم القيادة الإستراتيجية وعلى الرغم من أهمية هذا المفهوم إلا أن الباحثين والممارسين لم يتفقوا على تعريف مشترك للقيادة الإستراتيجية، لاتساع نطاق القيادة الإستراتيجية وتعقيدها مما يشكل تحديا كبيرا في تعريفها(Boal & Hooijberg, 2001). بينما تعتبر الإستراتيجية خطة فإن القيادة الإستراتيجية هي التفكير وصنع القرار المطلوب لتطوير وتنفيذ الخطة، ويرى (lear,2012:3) ان دور القائد الإستراتيجي مهم وأساسي لنجاح المنظمات ومن هنا فان تحديد المعايير التي يطلبها القادة لانجاح منظماتهم سيعزز بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة.

وعبر عدد من الباحثين عن مفهوم القيادة الإستراتيجية بطرق عديدة حيث نظر إليها البعض على أنها عملية تأثير حيث عرفها (Rowe, 2001:82) بأنها قدرة القائد في التأثير على الآخرين من اجل اتخاذ قرارات يومية تؤدي إلى تعزيز النمو والبقاء على المدى الطويل للمنظمة مع مراعاة استقرار الوضع المالي على المدى القصير.

وآخرون عبروا عنها من خلال الرؤية المستقبلية للقائد إذ يشير (Thomas & et.al, 2004:57) بأن بعض الباحثين وصفها على أنها القدرة على توقع الرؤية من خلال المحافظة على مرونة التفكير إستراتيجيا، لتنفيذ التغييرات بمشاركة الآخرين والتي تساعد على انشاء مستقبل جديد للمنظمة.

بينما ربطها اخرون بالقدرة على توضيح الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك القدرة على تحفيز المرؤوسين، ودفعهم للايمان بهذه الرؤية (Hill& Jones, 2001).

كما عرفها (Pisapia, 2009) بأنها القدرة على صياغة قرارات موضوعية حول الأهداف والأعمال في بيئات الغموض أو عدم اليقين. واكد على ذلك كل من (Boal & Hooijberg, 2001) من خلال(Bass 2007:36) بأن القيادة الإستراتيجية يجب ان تكون قادرة على التعامل مع الغموض والتعقيد والإفراط بالمعلومات التي تتطلب القدرة على التكيف والشعور بالتوقيت، ويرى كل من (Davies & Davies, 2004:30)أن القيادة الإستراتيجية عنصرا مُهمّا في تطوير المنظمات، ويرتكز نشاطها على خمسة محاور رئيسية وهي التوجة الإستراتيجي،

وترجمة الإستراتيجية إلى عمل، وتمكين الموظفين، وتحديد نقاط التدخل الإستراتيجي الفعال، وتطوير الكفاءات الإستراتيجية.

ويشير (Özer &Tinaztepe, 2014:799) إلى القيادة الإستراتيجية بأنها تهتم بنطاق الأنشطة والخيارات الإستراتيجية للأفراد من خلال موقعها على رأس الهرم في المنظمة، ووفقا (Arika & Enginoğlu, 2016:2) في التمييز بين القيادة و القيادة الإستراتيجية أن هناك قادة على كل مستوى من التسلسل الهرمي في المنظمة وتركز القيادة على العلاقة بين القادة وأتباعهم من ناحية أخرى، تعتبر القيادة الإستراتيجية اكثر عمومية في جوهرها وتركز على الإستراتيجيات ومستقبل المنظمة.

ويرى (Jaleha & Machuki, 2018:127) إن الأدبيات تكشف تعاريف مختلفة للقيادة الإستراتيجية حول الأدوار المختلفة التي تلعبها القيادة الإستراتيجية والقدرات الفريدة التي تتمتع بها لانجاز المهام التنظيمية التي تتجاوز مستوى الفرد أو المستوى الجزئي أو ما يشير له (Meindle& Ehrlich, 1987)على أنه قائد بطولي، ومن خلال تجاوز هذه البطولة، تعرف القيادة الإستراتيجية من منظور المستوى الكلي للمنظمة أو فريق الإدارة العليا، وتهتم القيادة الإستراتيجية بإمكانية خلق شعور بالهدف والاتجاه، وتمكين حاسم يسمح بالتفاعل مع أصحاب المصلحة في الداخل والخارج سعيا وراء الأداء العالي. بينما ترتكز رؤية القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر كل من (Carter & Greer, 2013:7)على قدرات التفكير الإستراتيجي والرؤية القيادية التي تهدف إلى إنشاء منظمة تحولية من خلال قدرة القادة على التأثير على العقلية الداخلية لأفراد المنظمة وثقافتهم داخل وخارج المنظمة. يجادل (Shoemaker & Krupp &Howland, 2013:131) بأن القائد الإستراتيجي التكيفي – شخص حازم ومرن على حد سواء، ومثابر في مواجهة النكسات ولكنه قادر أيضًا على الاستجابة إستراتيجياً للتحولات البيئية، أي ان القيادة الإستراتيجية لا تهتم فقط بامتلاك قدرات فريدة تسمح باستيعاب وتعلم المعلومات والأفكار الجديدة، ولكن لديها القدرة على التكيف بشكل مناسب لديناميكية وتعقيد البيئة الخارجية، يفترضون كذلك أنّ مثل هذه القدرات تسمح للقادة الاستراتيجيين بضبط المنظمة بشكل مستمر وتكتيكي استجابة للبيئة غير المستقرة.

تناولت الكثير من الدراسات مفهوم القيادة الإستراتيجية نستعرض بعضا منها، حيث يرى الروسان "القيادة الإستراتيجية بأنها متعددة الوظائف وأهم هذه الوظائف التوجيه الإستراتيجي، وتحسين الثقافة التنظيمية، وتنمية رأس المال البشري، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، والمحافظة على نظم رقابية متوازنة، لتمكن المنظمات على مواكبة التغييرات المتزايده في بيئات الأعمال " (الروسان والقعيد،33:2015). بينما عرفها (خليل،130:2017) "بأنها القدرة على التخيل والتوقع والتغيير وصياغة الرؤية الإستراتيجية للجامعة، ودفع وتحفيز الآخرين لتقديم الأفضل؛ مما يساعد الجامعة على امتلاك قدرة تنافسية متقدمة تعزز مكانتها العلمية والأكاديمية بين الجامعات الرائدة.

أما عطا فقد عرفتها على أنها سلوكيات وأفعال قادرة على تحقيق رؤية المنظمة الإستراتيجية عبر التأثير على سلوكيات واتجاهات الآخرين، والاستغلال الأمثل للموارد، وتحقيق حالة انسجام في محيط بيئات العمل والتكيف مع كافة التغييرات من خلال اتخاذ قرارات قادرة على تحسين عمل المنظمة على الامد البعيد (عطا،277:2018).

بينما عرف الصرايرة "القيادة الإستراتيجية بأنها فريق الإدارة العليا والذي يركز على إستراتيجية تتمتع بالمرونة الإستراتيجية لاتخاذ قرارات طوعية يومية من خلال التأثير على الاخرين لنمو وبقاء المنظمة مع المحافظة على القدرة المالية في المدى القريب ويتولى فريق الإدارة العليا مسؤولية الممارسات الحرجة المتمثلة بـ: التوجه الإستراتيجي، تنمية رأس المال البشري، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وبناء الكفايات الأساسية والمحافظة عليها، وثقافة تنظيمية مستدامة فاعلة، وتأسيس نظام رقابي إستراتيجي متوازن، والتي تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتجياتها بشكل فعّال"(الصرايرة،15:2019).

من خلال استعراض بعض الأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق بمفهوم القيادة الإستراتيجية نجد أنها أصبحت من أولويات تطور نجاح المنظمات للمضي قدما نحو التنافس، والنمو في ظل بيئات غير مستقرة، وقيود أصبحت من الماضي، ومن خلال مراجعة مفاهيم القيادة الإستراتيجية تلخص هذه الدراسة أهم المرتكزات التي قامت عليها المفاهيم السابقة المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية بالآتي:

1. تحدد اتجاة رؤية المنظمة من خلال خارطة طريق فاعلة
2. تركز على قيادة النظام التنظيمي وما يتطلبة التنظيم
3. صياغة الأهداف والقرارات الإستراتيجية وترجمتها إلى عمل
4. القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في ظل بيئات عدم التأكد
5. تعزز الثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية
6. القدرة على الاستجابة والتكيف في مختلف التغييرات البيئية
7. تعد القيادة الإستراتيجية مصدر الهام ودافعية للمرؤوسين
8. الاهتمام بالكفاءات البشرية والمحافظة عليها

انطلاقاً ممّا سبق فأن هذه الدراسة ترى بأن القيادة الإستراتيجية هي الممارسات السلوكية للإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية للتأثير على الآخرين وتوحيد جهودهم وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم نحو رؤية إستراتيجية واضحة تمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحليل دقيق للبيئات المتغيرة في البنوك، واستغلال الموارد والقدرات الداخلية للحصول على الفرص الخارجية وأتخاذ قرارات للتغييرات في الوقت المناسب، وأهم هذه الممارسات: توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية.

4.1.1.2 أهمية القيادة الإستراتيجية:

تنبع أهمية القيادة الإستراتيجية من خلال الدور الذي تلعبة في تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة على المدى الطويل، ويعتبر التنبؤ والتفكير الإستراتيجي القادر على حشد الطاقات والكفاءات واستشراف المستقبل مع الآخرين لاحداث التغيير المناسب من أهم ممارسات القائد الإستراتيجي في تحقيق مزايا تنافسية تضمن بقاء ونمو المنظمة.

لقد أصبح التنبؤ والتخطيط على المدى الطويل أمرا صعبا ومحفوفا بالمخاطر إن لم يكن مستحيلا، ويعود ذلك لعدة عوامل أهمها الغموض والتعقيد المتزايدان، وسرعة التغيير، واتساع حالة عدم التأكد، وقد ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية في اطار العمل في منظمات الأعمال اليوم، إذ يبدو العمل اكثر صعوبة، فهو يحتاج

إلى التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها على نحو اكثر كما يتطلب التحاور والتنسيق بين أطرافة المتعددة (Richard& Katherine, 2005:1).

للقيادة الإستراتيجية أهمية كبيرة في صياغة وتوجيه أهداف المنظمة وإستراتيجياتها، وصنع القرارات الإستراتيجية، وتطوير الهياكل التنظيمية، ورعاية وتجهيز القادة الإداريين بأعتبارهم قادة إستراتيجين مرتقبين، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والحفاظ على منظومة القيم الاخلاقية(Bass 2007:36).

تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية بالتشجيع على الابتكار والتغيير في مواجهة البيئات المتغيرة، وينظر القادة الإستراتيجيون إلى رأس المال البشري كعامل مهم في الابتكار، وهم يبذلون مجهودا كبيرا للحفاظ على صحة هذا المورد (رأس المال البشري) (Rowe & Nejad, 2009).

هناك دور كبير للقيادة في الإستراتيجية، خاصةً في المواقف "الضعيفة" حيث لا تملي الظروف الخارجية مسارًا واضحًا للعمل بسبب عدم اليقين أو الغموض أو الحمل الزائد للمعلومات، حيث تركز القيادة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال إعطاء كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمة (مجالس الإدارة وكبار المسؤولين التنفيذيين واللجان التنفيذية ورؤساء الأقسام) المسؤوليات النهائية عن صياغة وتنفيذ الإستراتيجية (Marx, 2014: 83).

ويرى الزهراني أن القيادة الإستراتيجية تكمن أهميتها في المنظمة من خلال تطوير القدرات واستغلال الفرص لتجنب التهديدات في الوقت الملائم، فالقيادة الإستراتيجية عامل مهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وانشاء وايصال الرؤية المستقبلية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتفعيل النظم الرقابية والعمليات التنظيمية، وتعزيز الثقافة التنظيمية، ونشر القيم والسلوك الأخلاقي في ثقافة المنظمة (الزهراني، 2082018:)

بينما اعتبر كل من (Rowe & Nejad,2009) وجود القادة الإستراتيجيون يؤدي إلى اهتمام كبير في بناء موارد المنظمة وقدراتها من أجل الحصول على مزايا تنافسية مستدامة، ويدرك القادة الإستراتيجيون ان التركيز على المدى القصير ونسيان الكفاءات الأساسية في مواجهة الظروف المضطربة والبيئة المتغيرة من المرجح ان تؤدي إلى فشل تنظيمي. وأشار(Daft) "لأهمية الدور الفعال الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية من

خلال القيادات في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة إذ إن المستقبل بحاجة إلى قيادة تستطيع التركيز على ثلاثة قضايا مهمة والمتمثلة في:

1- نهج جديد في عملية التخطيط يعكس حالات عدم اليقين والتي من المحتمل أن تحدث

2- أنماط وطرق جديدة من القيادة ولكافة المستويات الإدارية مع مراعاة عدم التصادم مع القيادة الإستراتيجية الموجودة

3- مزج قوة القيادة الموجودة وأبعاد وممارسات وخصائص القيادة الجديدة"(عطا، 2018: 278).

بينما أشار كل من (Richard & Katherine 2005:11)لأهمية القيادة الإستراتيجية بما تتميز به عن غيرها من انواع القيادة، والتي تحدد بالتالي:

القيادة الإستراتيجية واسعة النطاق: حيث يمتد تأثيرها إلى مساحات واسعة وبالتالي يتطلب هذا النطاق الواسع رؤية المنظمة كنظام مترابط ومتشابك من اجزاء متعددة، لأن الأجزاء الأخرى في وحدات الأعمال تتأثر بأي قرار متخذ في أي جزء.

تأثير القيادة الإستراتيجية محسوس على فترات زمنية طويلة : يجب على القائد الإستراتيجي أن يضع الأهداف طويلة الأجل في الاعتبار، بينما يكون العمل على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، ممّا يتطلب من القادة الإستراتيجيين تقليل التوتر بين منظورات طويلة الأجل وقصيرة الأجل وإحداث الموازنة بين هذين المنظورين.

القيادة الإستراتيجية تؤدي إلى تغييرا تنظيميا مهما: تختلف القيادة الإستراتيجية عن القيادة بشكل عام حيث أنها تسعى إلى تغيير كبير في الخطط والادوار ووضع الهياكل المناسبة لربطها بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

أما (Hitt & Haynes & Serpa, 2010:440-441) فقد اشاروا إلى أهمية القيادة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين لما تضمنته الأسواق من منافسه شديدة مع ظروف عدم التوازن والوضوح لحدود الصناعة ممّا أدى إلى تركيز شديد على السعر والجودة لتلبية حاجات ورغبات العملاء من خلال التركيز المتزايد على الابتكار والتعلم المستمر لا تزال هناك حاجة لكبار المديرين التنفيذيين للتطوير والتواصل للعمل نحو رؤية المنظمة للتغلب على التوجه قصير الأجل الذي مارسته المنظمات في

الماضي حيث توفر الرؤية اتجاها يمكن أن يوجه تصميم الإستراتيجيات وتنفيذها ويتطلب تطوير رؤية فعالة من خلال قيادة إستراتيجية تمتلك عقلية عالمية لمواجهة المشاكل بقرارات تناسب المنظمة في إطار تنافسي عالمي.

من خلال ما تقدم ترى هذه الدراسة ان أهمية القيادة الإستراتيجية يكمن في تأثيرها الواسع وعلى المدى الطويل، وايضاً القدرة على خلق رؤية فعالة تكون قادرة على مواءَمة الأهداف قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة الأجل وتبني سياسة الاحتفاظ بالعامل البشري كعنصر مهم في تحقيق الابتكار، وحشد الاطراف المختلفة والتنسيق والتفاعل والتحاور فيما بينها لتجنب التهديدات واستغلال الفرص عبر تصميم إستراتيجيات وقرارات تؤدي في النهاية إلى تحقيق مزايا تنافسية تضمن بقاء ونمو المنظمة .

5.1.1.2 خصائص وقدرات القائد الإستراتيجي

يتمتع القادة الإستراتيجيون بالقدرة على تحديد ما يجب تغييره استراتيجيا ومتى تغييره، والقادة الاستراتيجيون لديهم القدرة على تطوير القدرات الإستراتيجية، ويستخدم (Prahalad & Hamel 1990) مصطلح "الكفاءات الأساسية" في حين يستخدم (Stalk&Evans& Schulman , 1992) مصطلح "القدرات الإستراتيجية" Davies (& Davies, 2004:33).

عبر كل من (Gakena & Katuse & Kiriri, 2017:9) عن قدرات القائد الإستراتيجي، والتي تشير إلى قدرة القائد على اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار الحاضر للتأكد من ان الإستراتيجيات المعتمدة تسمح لديناميكية السوق المحتملة، ليكون قادرا على القيام بهذا الدور، يجب على القائد فهم العلاقة بين قدرته وخلق القيمة.

بينما اشار (Hitt & Haynes & Serpa, 2010:440)إلى وصف القدرات اللازمة للإستراتيجية الفاعلة، والريادية في المشهد التنافسي الجديد المتوقع في القرن الحادي والعشرين، إن القادة الإستراتجيين الفعالين يطوروا الرؤية وإيصالها؛ يبنون كفاءات أساسية ديناميكية؛ التأكيد على رأس المال البشري؛ الاستثمار في تطوير

تكنولوجيا جديدة؛ المشاركة في إستراتيجيات قيمة؛ المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة؛ تطوير وتنفيذ الضوابط المتوازنة؛ المشاركة في الممارسات الأخلاقية.

ومن وجهة نظر أخرى اشار كل من (Gichuhi & Karuoya, 2017:5)إن أحد أدوار القائد الإستراتيجي يتمثل في تحديد الاتجاة الإستراتيجي للمنظمة من خلال تطوير رؤيه طويلة الأجل، كما اقترحت (Ireland & Hitt, 2005) إن مهمة تحديد اتجاة المنظمة تعتمد بشكل مباشر على القائد الإستراتيجي، أي أن القيادة الإستراتيجية تعطي الغرض والمعنى للمنظمات وذلك لأن القيادة الإستراتيجية تتضمن توقع مستقبل ناجح للمنظمة والعمل مع الآخرين لإنشاء هذا المستقبل.

ووفقا لموتيا يتم تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة من قبل القادة على المستوى الإستراتيجي للمنظمة، ثم يتم نقله إلى بقية المنظمة، ويستلزم تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة تحديد إستراتيجية النمو الشاملة للمنظمة ووضع خارطة الطريق لتنفيذها(Mutia & K'Aol & Katuse, 2016:32) .

بينما حدد كل من (Schoemaker et. al, 2013:134) قدرات القائد الإستراتيجي بالتالي:

1. القدرة على التوقع من خلال جمع المعلومات من شبكة واسعة من الخبراء والمصادر سواء داخل أو خارج مجال عملك أو وظيفتك، وتوقع تحركات المنافسين المحتملة وردود أفعالهم المحتملة على المبادرات أو المنتجات الجديدة.
2. القدرة على التحدي من خلال إعادة صياغة المشكلة من عدة زوايا لفهم الأسباب الجذرية، والبحث عن وجهات نظر متنوعة لرؤية جوانب متعددة للقضية
3. القدرة على التفسير من خلال إظهار الفضول والعقل المنفتح، واختبار فرضيات متعددة للعمل مع الآخرين قبل التوصل إلى استنتاجات.
4. القدرة على اتخاذ القرار من خلال تحديد المفاضلات والمخاطر والعواقب غير المقصودة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين عند اتخاذ القرارات.

5. القدرة على المحاذاة من خلال تقييم تسامح أصحاب المصلحة وتحفيزهم للتغيير، وتحديد ومعالجة المصالح المتضاربة بين أصحاب المصلحة.
6. القدرة على التعلم من خلال نشر قصص عن النجاح والفشل في تعزيز التعلم المؤسسي.

بينما ميز (Rowe, 2001)القيادة الإستراتيجية بالخصائص التالية:

1. انها مزيج من التآزر بين القيادة الإدارية والبصيرة (الرؤيوية)
2. التركيز على السلوك الأخلاقي والقرارات القائمة على القيم
3. الاشراف على التشغيل (يوما بعد يوم) والمسؤوليات الإستراتيجية (طويلة الأمد)
4. صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات، وذلك للتأثير الفوري مع الحفاظ على الأهداف طويلة المدى لتعزيز بقاء واستمرار نمو المنظمة على المدى الطويل
5. يملكون توقعات إيجابية قوية عن الأداء الذي يتوقعونه من رؤسائهم، واقرانهم، والمرؤوسين، ومنهم انفسهم
6. استخدام الضوابط الإستراتيجية والضوابط المالية مع التركيز على الضوابط الإستراتيجية
7. استخدام وتبادل المعرفة الضمنية والصريحة على المستويين الفردي والتنظيمي
8. استخدام انماط التفكير الخطية وغير الخطية
9. يؤمنون بالخيار الإستراتيجي أي ان خياراتهم تحدث فرقا في مؤسساتهم وبيئتهم (Serfontein, 2010: 45).

6.1.1.2 الإدارة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية

القيادة والإدارة الإستراتيجية هما مجالان تمت دراستهما على نطاق واسع في الادب الأكاديمي، لكن لم يكن هناك تركيز كبير على كيفية توحيد المجالين للتأثير على أداء الكيانات التجارية، حيث أن مجال الإدارة الإستراتيجية يركز على صياغة الإستراتيجية مقارنة بالجوانب التنفيذية والتحكم في الإستراتيجية، حيث تضم الإدارة الإستراتيجية المجموعة الكاملة من الالتزامات والقرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ الخطط المطلوبة لتحقيق القدرة الإستراتيجية والتنافسية للمنظمة، وبالتالي كسب عوائد

اعلى من المتوسط، اما القيادة الإستراتيجية فهي دفع المنظمة نحو التعامل مع التغيير عبر توجيه المنظمة من خلال مهارة الإدارة، والقدرة على المشاركة والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير بشكل إستراتيجي والعمل مع الآخرين لخلق مستقبل قابل للحياة في المنظمة، لان القيادة الإستراتيجية الفعالة تساعد في تطوير الأهداف، وتعمل على ضمان الأداء لتحقيق تلك الأهداف(Olaka et. al, 2017:72).

تعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية تطوير وتنفيذ خطط المنظمة والتي تتبنى أهداف وغايات تلك المنظمة، وهي عملية مستمرة وتتطور مع تغير الأهداف والغايات التنظيمية، ويمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية للمنظمة تستلزم ثلاث عمليات مستمرة: التحليل والقرارات والإجراءات، أي أن الإدارة الإستراتيجية معنيّة بتحليل الأهداف الإستراتيجية (الرؤية والرسالة والأهداف) جنبًا إلى جنب مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل إنشاء مزايا تنافسية والحفاظ عليها Maleka, (2015).

لذلك يحتاج القادة الإستراتيجيين امتلاك قدرات خاصة لتوصيل الرؤية الإستراتيجية، وذلك لمساعدة وتحفيز التابعين على التحرك بنفس الاتجاه، وبدون معرفة والمام القادة الإستراتيجيين لإستراتيجية المنظمة من تحليل للبيئة الداخلية والخارجية، وصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات وما تتضمنه من أهداف قصيرة، وطويلة الأجل لن يستطيعوا لعب ادوارهم بشكل جيد.

عمليات الإدارة الإستراتيجية

يتم تصميم الإدارة الإستراتيجية بربط المنظمة ببيئتها بشكل فعّال وتشمل عمليات الإدارة الإستراتيجية المراحل التالية:

التحليل البيئي

يشمل التحليل البيئي جمع بيانات عن البيئة الداخلية والخارجية لأستخدامها في صياغة الإستراتيجية، وتستخدم المنظمات في عملية التحليل أدوات عدة مثل تحليل (SWOT)، والذي يشمل نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وتحليل (PESTEL)، والذي يشمل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والقانونية، حيث تشمل البيانات الداخلية تحليل العمليات الداخلية مثل

عمليات الإنتاج والموارد والمحاسبة لتحديد نقاط القوة واستغلالها في القضاء على نقاط الضعف، أما التحليل الخارجي للبيئة فيشمل بيانات لمساعدة المنظمة على تحديد الفرص لتجنب التهديدات الخارجية وتشمل دخول منافسين جدد، التغيرات التكنولوجية، تطبيق اللوائح البيئية الجديدة (Rahman, 2019).

من خلال التحليل الداخلي والخارجي، تضع المنظمة أهدافًا وغايات تحول نقاط الضعف إلى نقاط قوة كما تسهل التحليلات وضع إستراتيجيات للتكيف مع التكنولوجيا المتغيرة والأسواق الناشئة(Maleka, 2015).

صياغة الإستراتيجية

تشمل هذه المرحلة تحديد الأعمال التي يجب اتباعها، وكيفية تخصيص الموارد دون عمليات الاستحواذ العدائية، وتتضمن هذه المرحلة تطوير رسالة المنظمة، وتحديد الاهداف طويلة المدى، وتوليد إستراتيجيات بديلة واختيار الأفضل ليتم اتخاذ القرار في تنفيذها (Plance, 2016).

تنفيذ الإستراتيجية

وتشير إلى وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ وجعل الكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ ادوارها في الخطة الإستراتيجية بنجاح، عن طريق بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة، وتخصيص الميزانيات والبرامج الداعمة لتنفيذ الإستراتيجية، وتطوير نظام المعلومات، وتقارير المتابعة لرصد التقدم المحرز في عملية التنفيذ، فضلا عن خلق بيئة تنظيمية تتماشى مع نجاح الإستراتيجية (Rahman, 2019)

التقييم الإستراتيجي

يشمل التقييم الإستراتيجي قياس تأثير التخطيط الإستراتيجي، وإمكانية أتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ولمعرفة وتحليل ما إذا كانت الإجراءات المقترحة توجه المنظمة في الاتجاه الصحيح حقًا، يتم إجراء عمليات التقييم الإستراتيجي من خلال تحليل البيانات الكمية والنوعية ويسمح النهج الكمي بفهم النتائج في ضوء توقعات الاستثمار والنمو، يتم قياس الجزء الرقمي من النتائج بدءًا من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)، ويسمح النهج النوعي بفهم الأسباب والعواقب وتفسير المواقف التي تتجاوز

الأرقام ، سيعمل هذا النوع من التحليل على معرفة فعالية الإستراتيجية وإدارات المنظمة التي تحتاج إلى إجراءات تصحيحية(Fuertes et. al, 2020:12).

يُنظر إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية منظمة لأشراك جميع مستويات المنظمة بقصد أساسي هو توضيح رسالة المنظمة، وإلقاء الضوء على رؤية مشتركة لمسار المنظمة، وعلى وجه الخصوص، تتضمن هيكل الأهداف والغايات طويلة الأجل التي تشمل النمو المالي وتقدير وادراك أصحاب المصلحة مع الحفاظ على الاعتبارات الاخلاقية والمعنوية في عملية صنع القرار (Waweru & Omwenga, 2015:1)

اعتبر كل من (Hitt & Duane, 2002) أن سبب أداء بعض المنظمات بشكل أفضل عن غيرها هو أحد أهم القضايا المركزية في الإدارة الإستراتيجية، حيث قاما بالإجابة على هذا التساؤل بأنه يعزى إلى مدى ممارسة القيادة الإستراتيجية في المنظمة، حيث اعتبروا ان القيادة الإستراتيجية هي جوهر الإدارة الإستراتيجية.

وبالتالي، تعتبر القيادة الإستراتيجية ضرورية لإيصال رؤية المنظمة وأهداف الخطط الإستراتيجية إلى مستوى الإدارة، وتجسد القيادة الجانب المعرفي للإدارة الذي يتجاوز قياس الأداء المالي، ويمكن أن تكون مصدر التحفيز وتمكين الإبداع والابتكار، والتي غالبا ما تكون مطلوبة لتوجيه المنظمات للخروج من المواقف الصعبة (Sammut, 2015).

وعطفاً على ما سبق يمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية هي المدخل الأكثر فاعلية وتأثيراً لتحقيق رؤية ورسالة واهداف المنظمة من خلال تحليل البيئات الداخلية والخارجية والتي تمكّن المنظمة من التغلّب على التحديات التي تواجهها، والتي تتطلب ممارسات قيادية ذات رؤية إستراتيجية تستطيع ترجمة هذه الرؤى والأهداف إلى عمل، وبطرق إبداعية تضمن تحقيق مزايا تنافسية، وتنمية الأرباح لهذه المنظمة على المدى الطويل.

من خلال المسوحات المكتبية واستعراض الأدب السابق لنظريات القيادة وتطورها نحاول تسليط الضوء على ممارسات القيادة الإستراتيجية في البنوك التجارية في الأردن موضوع الدراسة الحالية لتحقيق أفضل الممارسات، والتي من خلالها يستطيع القادة

النهوض بأداء العاملين بفاعلية، وتحسين الإجراءات للقدرة على المنافسة، وتحقيق الأهداف برؤية إستراتيجية.

7.1.1.2 ممارسات القيادة الإستراتيجية

أصبح سياق الأعمال اكثر تعقيدا وتغيرا في مؤسسات القرن الواحد والعشرين، ومن أجل التنفيذ الناجح للإستراتيجيات أصبحت ممارسات القيادة الإستراتيجية أمرا بالغ الأهمية في وقتنا الحاضر(Kitonga, 2017:4)، وأشار ان ممارسة القيادة الإستراتيجية هي إستراتيجية مهمة لقيادات القرن الحادي والعشرين واضاف ان القائد الإستراتيجي يتمتع بخصائص حرجة تشمل على سبيل المثال لا الحصر التوجة المستقبلي، والقدرة الادراكية، وقدرة التركيز على الصورة الواسعة، والعلاقات الشخصية، والميل إلى العمل واتخاذ المخاطر. إن القيادة الإستراتيجية تحدد الهدف الإستراتيجي للمنظمة من خلال رؤية ورسالة قوية تخلق مستقبلا للمنظمة، وتاليا أهم ممارسات القيادة الفعالة(Bass, 2007:42)

1. تركيز الاهتمام على النتائج والعمليات
2. السعي إلى اكتساب المعرفة والاستفادة منها
3. تعزيز التعلم والإبداع
4. تحسين تدفقات العمل عن طريق الانتباه إلى العلاقات
5. توقع التغير في البيئة الداخلية والخارجية
6. الحفاظ على عقلية عالمية تلبي تنوع اهتمامات اصحاب المصلحة المتعددين
7. البناء على المدى الطويل مع تلبية الاحتياجات قصيرة الأجل
8. تنمية رأس المال البشري

من خلال هذة الممارسات الفعالة والتي توفر مزايا تنظيمية في بيئة تنافسية يمكن أيضا اكتساب مزايا تنافسية في الاقتصاد العالمي من خلال إستراتيجية تعتمد على مهارات القيادة العالمية للقادة فضلا عن سمعة المنظمة.

أشار (الفيحان وجلاب، 2006) إلى الاسهامات الفكرية لعدد من الباحثين جاءت بمسميات مختلفة حول مفهوم ممارسات القيادة الإستراتيجية أهمها، مكونات او ممارسات او ادوار القائد الإستراتيجي او افعال القيادة الإستراتيجية.ويوضح الجدول

رقم(1)، أهم الاسهامات لممارسات القيادة الإستراتيجية التي تناولها الباحثون، والتي من خلال ممارستها يستطيع القادة فهم بيئة المنظمة بشكل افضل.

جدول رقم (1):

ممارسات القيادة الإستراتيجية العامة

الرقم	الأنموذج	أدوار القيادة	
1	**Mintzberg (1973: 59)**	- الأدوار الشخصية - الأدوار المعلوماتية - الأدوار القرارية	- Interpersonal Roles - Informational Roles - Decisional Roles
2	**Quinn (1988)**	ثمانية أدوار قيادية متنافسة في وقت واحد: المبتكر ، الوسيط ، الميسّر ، المستشار ، المنسق ، المراقب ، المنتج والمدير	Eight competing leadership roles simultaneously: innovator, broker, facilitator, mentor, coordinator, monitor, producer, and director
3	**House & Aditya (1997:445)**	-اتخاذ القرارات الإستراتيجية -اختيار المديرين التنفيذيين الرئيسيين -تخصيص الموارد -صياغة الأهداف والإستراتيجيات التنظيمية -تقديم التوجيه للمنظمة -تصور وتركيب التصميمات التنظيمية وأنظمة التحكم -تمثيل المنظمة في الدوائر الحاسمة -التفاوض مع هذه الدوائر من أجل الشرعية والموارد	-Making strategic decisions -Selection of key executives -Allocation of resources -Formulation of organizational goals and strategy -Providing direction for the organization -Conceptualizing and installing organizational designs and control systems -Representing the organization to critical constituencies -Negotiating with such constituencies for legitimacy and resources
4	**Hagen etal., (1998:39)**	-تحديدالاتجاه الاستراتيجي - استغلال والحفاظ على الكفاءات الأساسية - تنمية رأس المال البشري - الحفاظ على ثقافة الشركات الفعالة - التأكيد على الممارسات الأخلاقية - وضع ضوابط استراتيجية	- Determining strategic direction - Exploiting and maintining core competencies - Developing human capital - Sustaining an effective corporate culture - Emphasizing ethical practices - Establishing strategic controls
5	**Ireland & Hitt (1999:48-52)**	- تحديد غرض الشركة ورؤيتها - الاستغلال والحفاظ على الكفاءات الأساسية - تنمية رأس المال البشري - الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة - التأكيد على الممارسات الأخلاقية - وضع ضوابط تنظيمية متوازنة	- Determining the firm's purpose and vision - Exploiting and maintaining core competencies - Developing human capital - Sustaining an effective organizational culture - Emphasizing ethical practices - Establishing balanced Organizational controls
6	**Boal & Hooijberg (2001:516)**	- اتخاذ القرارات الإستراتيجية - إنشاء رؤية للمستقبل - تطوير الكفاءات والقدرات الرئيسية - تطوير الهياكل التنظيمية والعمليات والضوابط - إدارة تنوعات متعددة - تطوير الجيل القادم من القادة - الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة - غرس نظم القيم الأخلاقية	- Making strategic decisions -Creating a vision of the future -Developing key competencies and capabilities -Developing organizational structures، processes، and controls -Managing multiple constituencies - Developing the next generation of leaders -Sustaining an effective organizational culture -Infusing ethical value systems

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على الدراسات السابقة

8.1.1.2 أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية

من خلال الجدول رقم (1)، نستنتج أن الباحثون ركّزوا على ممارسات قيادية حاسمة، وكانت دراسة (Ireland & Hitt 1999) تحتوي على اكثر الممارسات موضوعية، وتشمل: تحديد غرض المنظمة ورؤيتها، واستغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها، وتطوير راس المال البشري، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، ووضع ضوابط استراتيجية متوازنة. واعتمدت هذه الدراسة على أهم الأبعاد المذكورة في تلك الدراسة، لمواءمتها مجتمع الدراسة، والتي تم اقتراحها من اجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي، والتي تشكل اجماع من قبل غالبية الباحثين بأهميتها، وهي على النحو التالي

توجية الرؤية الإستراتيجية:

يتصور القادة الإستراتيجيون المستقبل مع مراعاة الظروف الحالية، وإيلاء الاهتمام للاستقرار المالي على المدى القصير، مع فهم ما يجب تحقيقة على المدى الطويل(Rowe & Nejad, 2009). وتوصف الرؤية الإستراتيجية على أنها الطريق التي تعتزم المنظمة اتباعها في تطوير وتعزيز أعمالها، حيث يتم السعي للحصول على رؤية إستراتيجية حول المكان الذي تحتاج إليه المنظمة للتوجه، وما هو مستقبلها فيما يتعلق بمنتجاتها وعملائها وسوقها وتركيزها التكنولوجي، وتوفر هذه الخطوة الإدارية توجها بعيد المدى، والذي يمنح المنظمة إحساساً بالعمل الهادف، ويبلغ أصحاب المصلحة تطلعات وطموح الإدارة للمنظمة (Mutole, 2019:21).

تعتبر الرؤيه هي الموجه لما تريد المنظمة انجازه ومصدر لإلهام العاملين، والرؤيه توجه الجميع في المنظمة للتأكد من ان الجميع يسيرون على نفس المسار وبالسرعة نفسها، ويعتبر غرض ورؤيه اي منظمة هو مواءمة تصرفات الأشخاص عبر المنظمة بأكملها، وبيان الرؤية يوضح ما تريد المنظمة أن تكون في المستقبل والمستوى الذي تريد تحقيقه في ذلك المستقبل (Gichuhi & Karuoya, 2017:5).

يمكن اعتبار التوجة الإستراتيجي هو انشاء تطلعات منظمية تقوم ببناء فهم للتوجهات المستقبلية المحتملة، وتنطوي على الانخراط في المحادثات الإستراتيجية والنقاش للتركيز على الاتجاه والنهج الانسب، والقادة قادرون على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل

بالاضافة إلى قدرتهم على انشاء إستراتيجية مناسبة للمنظمة (Davies & Davies, 2004:31).

ووفقا لكل من (Gakenia & Katuse & Kiriri, 2017:14) فأن وظيفة الإستراتيجية هي ترجمة الهدف الاخلاقي والرؤية إلى واقع ملموس، وحيث نريد ان نكون ونوع المنظمة التي نريد ان تكون عليها في المستقبل، وهذه القدرة على النظر في المستقبل تعرف بأنها توجه إستراتيجي؛ يبحث بشكل عام على الاقل خمس إلى عشر سنوات إلى المستقبل، وان التوجه الإستراتيجي هو وسيلة لتطوير الإستراتيجيات، ويشمل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

ان الرؤية الإستراتيجية توفر التركيز والدافع للمنظمة بأكملها بالإضافة إلى ذلك، تلعب دورًا كمفهوم تنظيمي في التطوير البنائي والتنظيمي للمنظمة، وفي حين أن النجاح الفوري هو نتيجة قبول السوق لعروض المنتجات أو الخدمات الحالية، يعتمد النجاح في المستقبل على القدرة على توقع إمكانيات السوق واحتياجات العملاء والمهارات اللازمة لتطوير القدرات التنظيمية اللازمة لتطوير منتجات ناجحة في المستقبل (Romar, 2009:59).

تحتاج المنظمات الى رؤية قوية مشتركة لتوفر اتجاة استباقي مُتَمكِّن تستطيع من خلالة الحفاظ على عملية التحول في بناء المستقبل (Mutole, 2019).

وتعرف هذه الدراسة توجيه الرؤية الإستراتيجية: بأنها الصورة المستقبلية التي ترسمها الإدارة العليا في البنوك التجارية الاردنية، والتي تطمح الوصول اليها من خلال تحديد الوسائل والطرق التي تقود إلى تحقيقها.

تطوير رأس المال البشري

ان المنظمات ليس لها خيار سوى تعبئة مواردها، ومواءمتها مع إستراتجياتها ولا يمكن انشاء القيمة إلا من خلال عملية تطوير داخلية تربط الجميع باستراتيجية واحدة من خلال التوظيف الفعال للموارد البشرية باستقطاب الكفاءات الجوهرية لضمان توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وينظر القادة الإستراتيجيون إلى الموظفين كأصول ذات قيمة وحاسمة تقوم عليها الكفاءات الأساسية، والتي من خلالها يتم بناء الميزة التنافسية، واستغلالها لنجاح المنظمة(Lear, 2012:72).

ويصف كل من (Gichuhi & Karuoya, 2017:7) رأس المال البشري بأنه المعرفة والمهارات لدى جميع القوى العاملة في المنظمة، والموظفون هم مورد رأسمالي يستحق الاستثمار فيه.

ووفقا لكل من (Olaka & Lewa & Kiriri, 2017:81) فأن برامج التدريب والتطوير الفعال للموظفين يزيد من احتمالية تطوير بعض رأس المال البشري في المنظمة إلى قادة إستراتيجيين، وتساعد هذه البرامج القادة الإستراتيجيين على بناء المهارات لاكمال المهام الاخرى المرتبطة بالإجراءات المميزة للقيادة الإستراتيجية، مثل تحديد الاتجاه الإستراتيجي، واستغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها، وتطوير الثقافة تنظيمية لدعم الممارسات الأخلاقية، وبالتالي التأكيد على بناء رأس المال البشري ضروري من اجل التنفيذ الفعال للقيادة الإستراتيجية.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تطوير رأس المال البشري، لكنها ايضا لا يمكن ان تنجح دون دعم الإدارة العليا، ويتخذ القاده الإستراتيجيين قرارات تهدف إلى مساعدة منظماتهم على تطوير الكفاءات الأساسية والمحافظة عليها وتعزيزها، لان تطوير الموظفين يخلق قوى عامله متعلمه ومحفزه (Gichuhi & Karuoya , 2017:8).

لا ينبغي النظر إلى تطوير رأس المال البشري في المنظمات تحت أي ظرف من الظروف على أنها نفقات، بل على أنها استثمار لصالح المنظمة ويعرّف تطوير رأس المال البشري على أنه عملية تساعد الموظفين على اكتساب الخبرة اللازمة بهدف تعزيز فعالية المنظمات، وذلك لأن رأس المال البشري هو مورد يساهم في القدرة التنافسية للمنظمة وإنتاجيتها العالية(Kitonga, 2017) .

وتعرف هذه الدراسه تطوير رأس المال البشري: بأنها الممارسات التي يقوم بها القادة الإستراتيجيين لتطوير المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين في البنك.

تعزيز الثقافة التنظيمية

تم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة معقدة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز المشتركة في جميع أنحاء المنظمة والتي تحدد الطرق التي تدير بها الشركة اعمالها(Hitt, et al, 2007:389) .

تشتمل ثقافة المنظمة على القيم الأساسية المشتركة بين جميع الموظفين او معظمهم، ويجب على القادة الاستراتيجين تطوير وتنمية ثقافة تشجع على التركيز وعلى التعلم والتنمية البشرية، وتبادل المهارات والموارد بين الوحدات في المنظمة، وروح المبادرة اللازمة للابتكار والقدرة التنافسية، ويمكن من خلال الثقافة التنظيمية ان نعزز روح المبادرة لتبني رؤيا طويلة الأجل، ويعتبر تغيير الثقافة اصعب من ادامتها؛ لكن القيادة الإستراتيجية الفعالة تتضمن ادراك الحاجة إلى تغيير الثقافة ومن ثم تنفيذ التغيير (Hagen, et al, 1998:40-41).

توفر ثقافة المنظمة السياق الذي يتم فيه صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها، وتهتم الثقافة التنظيمية بالقرارات والإجراءات وأنماط الاتصال وشبكات الاتصال، وتعكس الثقافة التي تشكلت على مدى حياة المنظمة ما تعلمته المنظمة عبر الزمن من خلال استجاباتها للتحديات المستمرة للبقاء والنمو (Ireland & Hitt 1999:51).

ويرى (Klein, 2008)إن الموارد غير الملموسة أكثر من الموارد الملموسة في منح ميزة تنافسية، لأنها تميل إلى ان تكون نادرة ويصعب تقليدها لأنها موارد اجتماعية معقدة، مثل الثقافة والتي تعتبر الاكثر تعقيدا لذلك يحتاج القاده إلى تكيف ممارساتهم مع ثقافة تكمل الإستراتيجية المختارة(Olaka & Lewa & Kiriri, 2017:82).

ويصف (الياسري، 64:2006) من خلال (Jones) "الثقافة بأنها عبارة عن مجموعة من القيم التي تسيطر على علاقات اعضاء المنظمة مع بعضهم، ومع أصحاب المصلحة الآخرين، وقد أشار (Jones) بأننا نستطيع استخدام ثقافة المنظمة لتحقيق الميزة من خلال قدرتها على التأثير في سلوك الأفراد".

وتعرف هذه الدراسة الثقافة التنظيمية: بأنها أسلوب القادة الإستراتيجيين في البنوك التجارية الأردنية من خلال تبني ثقافة مرنة تدعم قيم الإنجاز والمشاركة والعدالة وتقبل الجميع للمسؤولية.

تأكيد الممارسات الأخلاقية

تزداد فعالية العمليات المستخدمة لتنفيذ إستراتيجيات المنظمة عندما تستند إلى الممارسات الأخلاقية والمنظمات الأخلاقية تشجع وتمكّن الموظفين على التصرف بشكل أخلاقي في جميع المستويات عند القيام بتنفيذ إستراتيجيات المنظمة Hitt, et al (2007,). والسلوك الأخلاقي بالنسبة للقيادة الإستراتيجية ليس مفهوما مجردا بل إنه هدف قابل للتحقيق عندما يتم دعم القيم الملهمة بمثال شخصي وأساس متين للامتثال عندها يصبح من الممكن تحقيق أهداف أخلاقية (Thomas , et.al, 2004:65).

تشير الممارسات الأخلاقية الى قدرة القادة الإستراتيجيين على التواضع، والاهتمام بالصالح العام، والسعي من أجل الإنصاف، وتحمل المسؤولية وإظهار الاحترام لكل فرد، وتلعب الممارسات الأخلاقية دورًا حاسمًا في التوسط ما بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، حيث تعزى نجاحات المنظمة إلى الممارسات الأخلاقية السليمة التي تساهم بشكل كبير في الأداء التنظيمي (Kitonga, 2017).

هناك مجموعة كبيرة من الادبيات التي تتناول موضوع القيادة الأخلاقية، ومع ذلك فأن هذه المصادر تتعامل مع موضوع القيادة الأخلاقية دون توضيح السمات التي تشكل القيادة الأخلاقية علما ان هذا المفهوم حيوي ويجب على المنظمات أن تفهم بشكل افضل العوامل التي تؤثر على القيادة الأخلاقية(Lear, 2012:81).

تعتبر الأخلاق مكونا اساسيا للحكم الرشيد، ويضيف كل من (Gichuhi & Karuoya, 2017:8-9) أن الممارسات الأخلاقية تعزز من خلال قواعد السلوك والقيم الأساسية وتعرف قواعد السلوك بأنها الادوات الاخلاقية المصممة لتوقع ومنع سلوكيات مثل تضارب المصالح، والتعامل الذاتي، والرشوة وجميع الإجراءات غير المناسبة في المنظمة، وهي من ادوات الإدارة المكتوبة لتوجيه السلوك، والتي تساعد على تحديد القيم التنظيمية والمسؤوليات والالتزامات الأخلاقية، وتوفر الإطار التأسيسي لاستخدامه من قبل الموظفين اثناء قيامهم بأعمالهم اليومية للتعبير عن السلوك المقبول وكذلك غير المقبول، اما القيم الأساسية للمنظمات فهي مصدر الاهتمام من قبل القادة الاستراتيجيين، ويرى (Thompson & Strickland & Gamble 2015:255) أن الأخلاق تتعلق بمبادئ السلوك الصحيح أو الخطأ، حيث أن أخلاقيات العمل هي

تطبيق المبادئ والمعايير الأخلاقية على إجراءات وقرارات منظمات الأعمال وسلوك موظفيها.

وتعرف هذه الدراسه الممارسات الأخلاقية: بأنها القواعد التي تؤدي إلى تأطير ممارسات القادة بالممارسات الأخلاقية لتحكم عملية التفاعل بين البنك واصحاب المصالح.

9.1.1.2 الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات القيادة الإستراتيجية

سيتم استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت مفاهيم وأهمية وادوار القيادة الإستراتيجية في المنظمات من خلال التعرف على أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية التي تم تناولها من قبل الباحثين لتقديم الإضافة المطلوبة من قبل هذا البحث، حيث تم ترتيب هذه الدراسات زمنيا بشكل تنازلي من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات العربية

دراسة (الحارثي، 2019) بعنوان: "القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بجامعة الطائف ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بهذه الجامعة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، كما هدفت للتعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بهذه الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف بلغ عددها (209) من الأفراد، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الاكاديمية في جامعة الطائف للقيادة الإستراتيجية – من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس– فيها وبأبعادها الأربعة (التوجه الاستراتيجي، وسمات امتلاك رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، وتطبيق نظام رقابي متوازن) كانت ممارسة متوسطة، كما أظهرت ان درجة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف – من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس– فيها وبأبعادها الأربعة (موارد الجامعة وقدراتها، والجودة والابتكار، والتعلم التنظيمي والتحسين المستمر، والتكيف والاستدامة) كانت متوسطة، كما أظهرت

الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد.

دراسة (عبد الرحيم، 2019) بعنوان: " دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة، رؤية مقترحة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الكفاءات القيادية المطلوبة في القائد الاستراتيجي وتحديد المعايير التي يجب أن تتوافر في القيادة وتساعد على تحقيق النضج المؤسسي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت المصادر التي تناولت القيادة الإستراتيجية والكتابات التي تناولت النضج المؤسسي في المجالات المختلفة، ومن خلال دراستها وتحليلها تم صياغة رؤية مقترحة بهدف تطبيقها في المنظمات العامة العربية لمساعدة القيادة على تحقيق النضج المؤسسي. وتوصلت الدراسة في النهاية إلى أن هناك ضعفا في توجه المؤسسات العامة نحو النضج المؤسسي، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد معايير خاصة لاختيار القيادات الإستراتيجية وأعداد قيادات الصف الثاني كما قدمت الدراسة رؤية مقترحة حول كيفية اكتشاف القيادات الإستراتيجية، وإعدادها وتجهيزها، مع اقتراح مجموعة معايير يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار عند إعداد وتدريب القيادات في المؤسسة، وكذلك استخدامها عند اختيار الأفراد لشغل المواقع القيادية .

دراسة (الصرايرة، 2019) بعنوان: "أثر الممارسات الحرجة للقيادة الإستراتيجية في الأداء الاستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن: الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وتقييم أثر الممارسات الحرجة للقيادة الإستراتيجية في الأداء الاستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الكبيرة لقطاع الصناعات الكيماوية ومستحضرات التجميل في عمان والدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في هذه العلاقة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع

الدراسة من(1500) قائد ومدير من الإدارتين العليا والوسطى، واستخدمت عينة عشوائية طبقية متناسبة بلغت(415) مشاركا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانه مطورة لجمع البيانات من أفراد العينة. اعتمدت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSV23) ونمذجة المعادلات البنائية (SEM)باستخدام برنامج (AMOS) لتحليل المسار ولإجراء التحليل الإحصائي. وكان من أهم نتائجها: وجود أثر هام للممارسات الحرجة للقيادة الإستراتيجية في الأداء الاستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن، ووجود أثر هام للممارسات الحرجة للقيادة الإستراتيجية في المرونة الإستراتيجية، ووجود أثر هام للمرونة الإستراتيجية في الأداء الاستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن ووجود أثر هام للممارسات الحرجة للقيادة الإستراتيجية من خلال المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط في الأداء الاستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن، وقد أوصت الدراسة بالحفاظ والتعزيز على تطبيق الممارسات الحرجة للقيادة الإستراتيجية، وتكثيف الوعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قيمة وكنظام استراتيجي لقياس وتقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي، تعزيز المرونة الإستراتيجية، وتشجيع اعتماد مسار لاستكشاف القادة الاستراتيجيين والاستفادة منهم .

دراسة (سيد والشيخ ذيب، 2019) بعنوان: "أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، اشتمل مجتمع البحث على جميع المستشفيات الخاصة الأردنية المرخصة من قبل وزارة الصحة الأردنية، والبالغ عددها(60) مستشفى موزعة على الأقاليم الثلاثة (الشمال، الوسط، الجنوب)، أما عينة الدراسة فهي طبقية وتكونت من جميع العاملين في الإداريات العليا، والوسطى، والدوائر الطبية، والإدارية، ورؤساء الأقسام الطبية، والإدارية، والمشرفين على الأنشطة،والفعاليات الطبية، والإدارية، وبلغ عددهم (261) مبحوثا يعملون في المستشفيات المشمولة بالدراسة، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة الإستراتيجية المتمثلة بـ (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على

الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي، المتابعة الإستراتيجية) في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، كما أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تدفع المستشفى إلى الاهتمام بالتميز وتحقيق مستويات من الأداء التسويقي والسمعة الحسنة.

دراسة (عطا، 2018) بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن. "

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تأصيل فكري لأثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان العلمي. تم اختيار الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية التابع لوزارة الصناعة والمعادن معمل التاجي، ليكون مجتمع للبحث. ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانه وزعت على عينة عشوائية من العاملين بلغت(80) موظفا في الشركة من مختلف المستويات والمؤهلات العلمية، وبهدف معالجة البيانات استخدمت الأساليب الإحصائية مستخدما البرنامج الإحصائي (AmosV.23 & SPSS v.23) للخروج بنتائج لتبنى عليها عدد من النتائج والتوصيات، وتوصل البحث إلى جملة من النتائج كانت أهمها وجود تأثير معنوي بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة، وكانت أهم التوصيات ضرورة تبنى قادة الشركة المبحوثة ممارسات قيادية فاعلة وواضحة يعتمد عليها في الحد من شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي وذلك من خلال تعزيز ثقة العاملين بهذه الممارسات والعمل على التفاعل والانسجام معها، فضلا عن تبني ممارسات قادرة على تفجير طاقات وإمكانيات العاملين غير المستغلة بصورة صحيحة وتكليفهم بأعمال تشعرهم بأهميتهم وتتوافق مع رغباتهم وطموحاتهم لتعزيز ثقتهم وانتمائهم لذاتهم.

دراسة (الحدراوي وهادي، 2018) بعنوان: "ممارسات القيادة الإستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق استقرار رضا الزبون"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير(ممارسات القيادة الإستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق الاستقرار في رضا الزبون)، وذلك عبر دراسة استطلاعية في معمل اسمنت

الكوفة، حيث ركزت الدراسة على عينة من العاملين في المعمل، سعيا لتحقيق الأهداف، وقد جرى تصميم الاستبانة بالاعتماد على عدد من المقاييس العالمية الرصينة بأبعاد القيادة الإستراتيجية كل من (الرؤية، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) ومتغير رضا الزبون بأبعاده الأربعة كل من (الجودة، السعر، الخدمة، الوقت)، واعتمد البحث برنامج (Amos, SPSS) للوصول إلى نتائج نهائية ومن خلالها توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات ومن الاستنتاجات المهمة هو أن القيادة الإستراتيجية لها دور كبير في تنمية المهارات الشخصية للعاملين الذي يساهم في صنع المواقف الايجابية وفق أساليب يتم اعتمادها تعكس الأداء العالي للعاملين وبالتالي يكون لها أثر إيجابي على رضا الزبون، أما التوصيات فهي ضرورة الاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية الناجحة كأداة فاعلة في تحقيق رضا الزبون.

دراسة (الزهراني، 2018) بعنوان: "القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي (دراسة ميدانية بجامعة أم القرى)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة:" الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي" في جامعة أم القرى، وتحديد درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي بنوعيها: قدرات التعلم التكيفي (الاستكشاف)، قدرات التعلم التوليدي (الاستغلال) في الجامعة، بالإضافة إلى تحليل واختبار تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بأداة الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عددها(384) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، وأظهرت النتائج أن القيادة الإستراتيجية تمارس بدرجة عالية، وأن قدرات التعلم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف)، متوفرة بدرجة متوسطة وبنسبة أعلى من توفر قدرات التعلم التنظيمي التوليدي (الاستغلال)، وأن هناك علاقة موجبة (طردية)، وتأثيرا ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تطوير كل من قدرات التعلم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف) وقدرات التعلم التنظيمي التوليدي (الاستغلال)، وقد كان البعد التحويلي للقيادة الإستراتيجية هو الأكثر تأثيرا، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات

كان من أبرزها ضرورة تبني النموذج المقترح الذي قدمته الدراسة، وتفعيل أبعاد القيادة الإستراتيجية والتركيز على البعد التحويلي للقيادة الإستراتيجية باعتباره أكثر أبعاد القيادة الإستراتيجية تأثيرا في تطوير قدرات التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي بشكل خاص من خلال برامج تدريبية نوعية تسهم في الارتقاء بقدرات ومخرجات التعلم التنظيمي على كافة مستويات منظومة العمل الأكاديمي في أقسام وكليات الجامعة.

دراسة (عطية،2018) بعنوان: "القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الاثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الاخلاقية وبين الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر، من خلال الارتباط بالعمل (كوسيط)، كما قامت ايضا بالتعرف على الظروف التي يمكن ان تكون فيها القيادة الاخلاقية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين، من خلال اختبار العلاقة في ظل التعرف على مدركات التابعين بشأن مدى تمثيل القائد للمنظمة (كوسيط تفاعلي). وباستخدام تحليل المسار، على عينة مكونة من 393 مفردة، وتوصلت النتائج إلى ارتباط القيادة الاخلاقية بالالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال الارتباط بالعمل، بالاضافة إلى ان العلاقة بين القيادة الاخلاقية وبين الارتباط بالعمل قد اصبحت أقوى في ظل التفاعل بين القيادة الاخلاقية وبين تمثيل القائد للمنظمة.

دراسة (عبد، 2016) بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف"

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (وهي الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري والتوجة الاستراتيجي والرقابة التنظيمية) في تحقيق ريادة الأعمال بأبعادها (الإجراءات الاستباقية وتحمل المخاطر والإبداع وانتهاز الفرص) في المصارف الأهلية العامة في محافظة النجف الاشرف، وتم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استمارة استبانه أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من 32 مديرا ورئيس قسم في (11) مصرف تجاري وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها تعتبر ريادة الأعمال

هدف تسعى المنظمات لتحقيقه وخصوصا المنظمات الخدمية والتي هي على تماس مباشر مع الزبائن لذلك يتضح سعي هذه المنظمات لانتهاز الفرص والإبداع المتواصل وخلق الأفكار المتجددة وتحمل المخاطر من اجل الوصول للريادة في العمل اي تكون السباقة بين المتنافسين ولعل المصارف التجارية أحد هذه المنظمات المتميزة ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيرات البحث، وكانت أبرز التوصيات لهذه الدراسة: التأكيد على دعم الإبداعات والمهارات والأفكار الجديدة، أهمية بناء ثقافة التفكير الريادي، وحث العاملين على الاهتمام أكثر بالزبائن.

الدراسات الأجنبية

دراسة(Reed, 2019)بعنوان:

"Leadership strategies for improving employee engagement in the information technology."

"**إستراتيجيات القيادة لتحسين التزام الموظف في صناعة تكنولوجيا المعلومات**"

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف إستراتيجيات القيادة التي استخدمها قادة تكنولوجيا المعلومات لتحسين مشاركة الموظفين، وكانت نظرية القيادة التحويلية هي الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة، وجمعت البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع ثلاث من قادة شركات تكنولوجيا المعلومات في الينوي باستعراض وثائق الشركة وتم تحليل البيانات من خلال التحليل الموضوعي وباستخدام عملية يينز ذات الخمس خطوات لتجميع وتفكيك وإعادة تجميع وتفسير البيانات الختامية وكانت المواضيع الثلاثة الناشئة من تحليل البيانات هي إستراتيجية التعويض، والاستحقاقات، وإستراتيجية إدارة الأداء، وإستراتيجية الاعتراف. وأشارت نتائج هذه الدراسة البحثية إلى أن التعويضات والمزايا، وإدارة الأداء، والاعتراف كانت إستراتيجيات حاسمة الأهمية يستخدمها قادة تكنولوجيا المعلومات لتحسين مشاركة الموظفين، وتشمل الآثار المترتبة على التغيير الاجتماعي الايجابي قدرة قادة تكنولوجيا المعلومات على تعزيز الاستقرار الاقتصادي المحلي، وخفض معدلات البطالة المحلية، وزيادة العمل التطوعي المجتمعي من خلال تحسين مشاركة الموظفين.

دراسة (Hall,2019)بعنوان:

"The convergent roles of marketing and leadership strategy in relationship management."

"**الأدوار المتقاربة للتسويق وإستراتيجية القيادة في إدارة العلاقات**"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق فيما إذا كان هناك علاقة في إطار عملية بناء العلاقات بين القادة والموظفين وبين المسوقين والمستهلكين أو العملاء، وقد حققت الدراسة حالة أفرادية في عمليات بناء العلاقات وإدارتها داخل شركة إعلامية تقع في جنوب غرب فلوريدا، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي التسويق والاعلان والقيادة على مستوى الادراة الوسطى والتنفيذية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة داخل عملية تطوير وإدارة العلاقات بين القادة والموظفين وبين المسوقين والمستهلكين أو العملاء، وكشفت نتائج الدراسة عن المواضيع الأساسية الثلاث التي يعتقد أنها تستجيب لتحديات دوران الموظفين أو المستهلك أو العملاء والولاء، هي كما يلي: التواصل المنتظم والشفافية، والثقة، والمساءلة الفردية. بالإضافة إلى ذلك يمكن للشفافية والثقة من خلال استخدام نظرية السلوك المخطط، للكشف عن المواقف التي تتبعها مكونات أي علاقة معينة فضلا عن إتاحة الافتراض والتنبؤ المستنير لإستراتيجية تنظيمية من حيث صلتها بالموظفين والمستهلكين أو العملاء.

دراسة (Maziti & Chinyamurindi and Marange , 2018) بعنوان:

"The relationship between strategic leadership، innovation performance and competitive advantage amongst a sample of small businesses in south Africa."

"**العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأداء الابتكار والميزة التنافسية بين عينة صغيرة من الشركات في جنوب أفريقيا**"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين المحددات التي تؤثر على أداء الأعمال الصغيرة في جنوب إفريقيا. وتكونت عينة الدراسة من 275 من أصحاب الأعمال التجارية الصغيرة الذين يمثلون شركاتهم، وكشفت النتائج عن وجود علاقه بين القيادة الإستراتيجية وأداء الابتكار والميزة التنافسية وعلاوة على ذلك وجد أن أداء الابتكار مرتبط بأسئلة من اجل الميزة التنافسية بناء على ذلك، يتم وضع ممارسات

الإدارة للمجتمع المعاصر لتوفر أساسا يمكن من خلاله استخدام تقنيات الاستشراق والتخطيط لغرض الذكاء التنافسي.

دراسة (Townsend, 2019) بعنوان:

"Leadership strategies for reducing operational costs in waste management Businesses in Liberia"

"**إستراتيجيات القيادة للحد من التكاليف التشغيلية في الأعمال التجارية في ليبريا**"

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف إستراتيجيات القيادة للحد من التكاليف التشغيلية في الأعمال التجارية لإدارة النفايات في ليبريا. في هذه الحالة الدراسية المتعددة تم تعيين ستة من قادة الأعمال التجارية من ست مؤسسات تجارية لإدارة النفايات في ليبيريا كمشاركين، وتم استخدام برنامج ((Nvivo Version 12 Proلتحليل البيانات بشكل متكرر، واستنادا إلى نتائج هذه الدراسة قد يساهم قادة اعمال إدارة النفايات في التغيير الاجتماعي عن طريق توظيف شرائح سكانية مهمشة في المجتمعات المحلية، ويمكن تمكين القطاعات المهمشه في المجتمعات المحلية إيصال رسائل إلى إدارة النفايات بشأن إعادة التدوير وتكملة مهاراتها ورسائلها باستخدام الابتكارات التكنولوجية لإدارة النفايات، وقد توفر نتائج هذه الدراسة نظرة ثاقبة حول الكيفية التي يمكن بها لقادة إدارة النفايات استخدام الحلول المبتكرة لإعادة استخدام النفايات وإعادة تدويرها وإعادة هندستها، وقد تساعد النتائج هذه الدراسة قادة إدارة أعمال النفايات على تصور فرص لتحويل المخلفات إلى منتجات طاقه والخدمات التي يحتاجها الموظفون والعملاء في حياتهم.

دراسة (Kitonga, 2017) بعنوان:

“Strategic Leadership Practices and Organizational Performance In Not-For Profit Organizations In Nairobi County In Kenya”

"**ممارسات القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي في المنظمات غير الهادفة للربح في مقاطعة نيروبي في كينيا**"

هدفت هذه الدراسة لتحديد تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي للمنظمات غير الهادفة للربح في مقاطعة نيروبي في كينيا، وتم استخدام

طريقة العينات العشوائية البسيطة لتحديد حجم العينة لهذه الدراسة حيث كان حجم عينة الدراسة 305 من القادة الإستراتيجيين من المنظمات غير الربحية العاملة في مقاطعة نيروبي. تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة واستراتيجية المقابلة وجها لوجه من أفراد العينة. حيث تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام SPSS الإصدار 21 و Nvivoتماشيا مع أهداف البحث المحددة والفرضيات البحثية. أثبتت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية في الأداء العام والتنظيمي في المنظمات غير الهادفة للربح. على وجه التحديد ، أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي ، وتطوير رأس المال البشري ، والممارسات الأخلاقية ، والرقابة الإستراتيجية والأداء التنظيمي لذلك، توصي الدراسة بتبني ممارسات القيادة الإستراتيجية في المؤسسات غير الربحية حيث تبين أنها تعزز الأداء التنظيمي؛ توصي الدراسة أيضًا بأن يجد القادة غير الهادفين للربح طرقًا يمكن من خلالها استخدام ممارسة تحديد الاتجاه الإستراتيجي لتحسين المنظمات غير الهادفة للربح، كما توصي الدراسة القادة الإستراتيجيين بالمبادرة في ممارستهم لتنمية رأس المال البشري من أجل زيادة الأداء التنظيمي للمنظمات غير الهادفة للربح، كما توصي الدراسة بإجراء مزيد من البحوث حول تأثير الممارسات الأخلاقية والرقابة الإستراتيجية التي تبين أنها أقل أهمية في التأثير على الأداء التنظيمي للمنظمات غير الهادفة للربح في مقاطعة نيروبي في كينيا.

2.1.2 الميزة التنافسية:

تمهيد:

تمثل الميزة التنافسية عنصراً استراتيجياً فعّالاً في اغتنام الفرص، من خلال تقديم ميزات كبيرة وحقيقية في تحقيق ربحية مستدامة للمنظمات مقارنة بمنافسيها. حيث تمثل الميزة التنافسية حجر الأساس الذي يرتكز عليه آداء المنظمات في محاربة التغييرات التي تعد في بعض الأحيان تهديدا لاستقرارها، فمن خلال الاستغلال الأمثل لموارد هذه المنظمات وإمكاناتها وتبني إستراتيجيات تنافسية لا تجعلها فقط قادرة على

البقاء والنمو بل تمكّنها أيضاً من التفوّق والتفرد على منافسيها للوصول لغاياتها وأهدافها.

تتعرض المنظمات في الوقت الحاضر لعدد كبير من المخاطر ويعود ذلك لعدة مصادر أهمها العولمة والغاء القيود التنظيمية والتغييرات البيئية والتغيرات التكنولوجية والنماذج المالية المعقدة وتغييرات في حوكمة الشركات Parvaneh & Sayyedeh (&Saudah& Sayedeh& Mehrbakhsh & Abbas, 2018:1)

ومن هنا جاءت أهمية الميزة التنافسية في المنظمات بجميع اشكالها لبناء قدرات تجعل منها قادرة على مواكبة هذه التغيرات في ظل هذا التسارع.

1.2.1.2 تطور مفهوم الميزة التنافسية

صنفت الدراسات المتعلقة بالمزايا التنافسية إلى مجموعتين الأولى طريقة العرض القائم على السوق (MBV) والأخرى طريقة العرض القائمة على الموارد (RBV) ومن خلال الدراسات المبكرة لكل من (Ansoff, 1965) و(Chandler, 1966) ركزت الدراسات التي توجهها طريقة العرض القائمة على السوق (MBV)على تأثير العوامل الخارجية على الميزة التنافسية التي تستند على نظرية التنظيم الصناعي وترى أن الصناعة والمنافسين يساهمون في تشكيل المزايا التنافسية للمنظمات، وأكثر الأطر تأثيرا في العرض القائم على السوق(MBV) هما :نموذج الأداء والسلوك (SCP) وتحليل بورتر للقوى الخمسة (Tang, 2017) .

يعتبر مايكل بورتر من وجهة نظر اكثر علماء الإستراتجية بأنه الرائد لمفهوم الميزة التنافسية، ويمكن تلخيص وجهات نظر بورتر حول الميزة التنافسية في كتابة "القوى الخمسة" نموذج القدرة التنافسية ، اطلق بورتر اسم التنافس والمشترين والموردين والداخلين الجدد والبدائل، على أنها القوى الأساسية التي تشكل البيئة التنافسية واعتمد هذا النموذج بشكل كبير على ثلاثة انواع من الإستراتيجيات التنافسية هي استراتيجية التكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز (Moses, 2017:24).

وطور bain اطار الأداء والسلوك من خلال تحليل تأثير بيئة الصناعة على أداء الشركات وقدم أربعة عوامل متعلقة بالصناعة والتي تؤثر على قيمة الشركة وهي (عائق الدخول، وتمايز المنتجات والمنافسين، ومستوى الطلب)(Tang, 2017:14).

واضاف (Moses, 2017) بأمكانية ربط مفاهيم بورتر بوجهات نظر جاي بارني حول العرض القائم على الموارد (RBV) للشركة وكان المبدأ الاساسي لاطار بارني هو أن موارد المنظمة الفريدة التي لا يمكن إعادة إنتاجها أو استبدالها من قبل شركة اخرى اوجدت الاساس للميزة التنافسية الدائمة. بحيث لا تستطيع الشركات المنافسة تقليدها اوعمل بدائل لها، وأيضا تحديد عمليات التخطيط الاستراتيجي وانظمة معالجة المعلومات المتطورة، والسمعة الايجابية للمنظمة، اذ تعتبر كلها مصادر مهمة للميزة التنافسية للمنظمة (Barney,1991:221). يرى (Uddin, 2018:4) ان Porter حدد أهمية سلسلة القيمة كأداة تشخيصية تفصل أنشطة المنظمة لتساعد المنظمة على تحديد مزايا التكلفة الفعالة والتمايز وهما نوعان رئيسيان من المزايا التنافسية والتي توفر إستراتيجيات إدارية للتمييز بين المنظمات ومنافسيها(Porter,1985) .

اقترح بارني انة لتوليد ميزة تنافسية، يجب ان يكون لدى المنظمة موارد ذات قيمة بطريقة تحسن الفعالية التنظيمية وتقلل من التهديدات الخارجية (Barney,1991:204). واعتُبر بارني أول من ميز بين الميزة التنافسية المؤقتة والمستدامة حيث يؤدي تحديد الموارد النادرة واستغلالها إلى ميزة تنافسية مؤقتة مع تقييد تقليد الموارد النادرة، وازالة البدائل يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة (Barney, 1991:218).

أضافت مجيد أن جودة المنتج العالية والراحة وسرعة التسليم والدعم التكنولوجي هي عوامل يمكن ان توفر للشركة ميزة تنافسية على منافسيها، حيث تكتسب المنظمات فوائد من الخدمات باعتبارها ميزة تنافسية على عكس منافسيها (Majeed, 2011:193) .

أكد (Barney,1991) ان الموارد ذات القيمة تمكن المنظمة من تنفيذ إستراتيجيات تحسن كفاءتها وفعاليتها، ويجب أن يستوفي المورد معايير(VRIN) من أجل توفير ميزة تنافسية وأداء مستدام والمعايير هي:

1. القيمة (V): تكون الموارد ذات قيمة اذا كانت توفر قيمة إستراتيجية للمنطمة وتوفر الموارد قيمة إذا كانت تساعد المنظمات في استغلال فرص السوق أو تساعد في الحد من تهديدات السوق.
2. لا توجد ميزة لامتلاك مورد إذا لم يضيف أو يعزز قيمة المنظمة .
3. النادرة (R): يجب أن يكون من الصعب العثور على الموارد بين المنافسين الحاليين والمحتملين للمنظمة، وبالتالي يجب أن تكون الموارد نادرة أو فريدة لتقديم مزايا تنافسية.

   لا يمكن للموارد التي تمتلكها عدة منظمات في السوق أن توفر ميزة تنافسية، حيث لا يمكنها تصميم وتنفيذ استراتيجية عمل فريدة مقارنةً بالمنافسين الآخرين.
4. صعوبة التقليد(I): تعني صعوبة عمل نسخ او تقليد للموارد، أي أن التقليد لن يكون ممكناً، وتحصل المنظمة على ميزة تنافسية مستدامة في حالة ان المنظمات الاخرى لا تمتلك هذه الموارد او تستطيع الحصول عليها.

عدم القابلية للاستبدال (N): تعني عدم إمكانية استبدال الموارد اي أنه لا يمكن استبدال الموارد بمورد بديل آخر (Madhani, 2009).

من خلال الدرسات المبكرة للميزة التنافسية نلاحظ أن البحث عن مزايا تنافسية كانت من خلال تحليل البيئات الخارجية للمنظمة والذي يعتمد على نموذج العرض القائم على السوق (MBV) والذي تم بنائه اعتماداً على هيكل الصناعة والمنافسين باعتبارها من تشكل الميزة التنافسية للمنظمة ومن اشهر هذة النماذج نموذجي الأداء والسلوك (SCP)، ونموذج القوى الخمس لبورتر، والتي تهتم بتقييم المنافسين والتغلب على التهديدات من خلال الفرص في البيئة الخارجية، بينما نموذج العرض القائم على الموارد (RBV) والذي يعتمد على قدرات المنظمة ومواردها الداخلية في صياغة الإستراتيجية، لتحقيق مزايا تنافسية في السوق، وتعتبر هذه الموارد ذات أهمية للمنظمة ومصدر تميز لندرتها وقيمتها والتي تجعل منها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في حالة عدم تمكن المنافسين الحصول على هذه الموارد.

2.2.1.2 مفهوم الميزة التنافسية

أصبح البحث عن مزايا تنافسية قوية ومستدامة النقاش الرئيسي لعدة عقود من قبل الباحثين، بسبب المحور المركزي الذي تشكله الميزة التنافسية للإدارة الإستراتيجية، والميزة التنافسية هي مصطلح يستخدم عمومًا لوصف الأداء النسبي للمنافسين في بيئة سوق معينة، ويقال إن للمشروع "ميزة تنافسية" إذا كان قادرًا على خلق قيمة اقتصادية أكثر من المنافس الهامشي في السوق(Poth, 2014:55). بينما يرى (Potjanajaruwit, 2018:106) ان المنظمات حتى تستطيع تحقيق الميزة التنافسية يجب عليها خلق قيم اقتصادية للعملاء ومن خلال هذه القيم المقدمه لهم يستطيعون التمييز بين هذه المنتجات والخدمات، وبين ما يقدمه المنافسون. ووفقا لكل من (Hosseini & Soltani & Mehdizadeh, 2018:1) إن المنظمات تتمتع بميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها اعلى من متوسط معدل الصناعة ذات الصلة، وان المنظمات تتمتع بميزة تنافسية مستدامة عندما تحتفظ بمعدل ربح مرتفع لعدة سنوات، ونظرا للبيئات الديناميكية في الوقت الحالي، تعد القدرة التنافسية قضية مهمة في الأعمال حيث تم اقتراح العديد من وجهات النظر حول محددات الميزة التنافسية. اما بورتر فيرى أن المنظمات تحقق الميزة التنافسية من خلال أعمال الابتكار فهم يتعاملون مع الابتكار بمعناه الأوسع ، بما في ذلك التقنيات الجديدة والطرق الجديدة لفعل الأشياء (Porter, 1990:7).

تأتي الميزة التنافسية عندما تقوم إحدى المنظمات بتطوير أو الحصول على مجموعة من السمات او الإجراءات التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها (wang, 2014:33)، ويرى (Cegliński, 2017:58) بأن الكشف عن الميزة التنافسية يكون من خلال الأنشطة الأكثر ربحية للمنظمات وكذلك النتائج المهمة مقارنة بالمنافسين، بما في ذلك، وعلى سبيل المثال، الحصة السوقية أو جودة المنتج أو التقدم التكنولوجي، وبالتالي لا تستطيع الكثير من المنظمات تجاوز هذه المعايير المحددة.

وتسعى المنظمات جاهدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال:

– التكيف باستمرار مع التغيرات في التوجهات والأحداث الخارجية والقدرات الداخلية والكفاءات والموارد.

– صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجيات التي تستفيد من تلك العوامل بشكل فعال.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها أي نشاط تقوم به أي منظمة بشكل جيد مقارنةً بالأنشطة التي تقوم بها المنظمات المنافسة ، أو أي مورد تمتلكه أي منظمة ترغب بامتلاكه المنظمات المنافسة لها(David & David, 2016:36).

بينما يرى كل من (Ghapanchi & Wohlin & Aurum, 2014:140) (الميزة التنافسية بأنها أي مورد أو قدرة تنظيمية فريدة لا يمكن تقليدها أو استبدالها من قبل منظمة اخرى . وأشار كل من (Macmillan& Tampoe, 2000:89)ان الميزة التنافسية تعني حصول المنظمة على التفرد بميزة تجعل منها قادرة على التفوق والتميز على منافسيها. بينما عرفها كل من (Elijah & Millicent, 2018:32 (على أنها قدرة المنظمة على خلق موقف يمكن الدفاع عنه ضد منافسيها ويمكن تحقيق ذلك إذا كانت فجوة القيمة والتكلفة للمنظمة أكبر من منافسيها، وعبر عنها (Tracey & Vonderembse & Lim, 1999:414) من خلال الكفاءات والقدرات التي تميز المنظمة عن منافسيها، وبالتالي منحهم التفوق في السوق من خلال قرارات إدارية حاسمة. أما (Attiany, 2014:43) فقد عرفها بأنها قدرة المنظمة على إنشاء موقف يمكن الدفاع عنه والحفاظ عليه من المنافسين. في حين يعرفها (Wen-Cheng& Chien-Hung& Ying-Chien, 2011 (على أنها القدرة على البقاء في صدارة المنافسة الحالية أو المحتملة، وبالتالي فإن الأداء المتفوق الذي يتم الوصول إليه من خلال الميزة التنافسية سيضمن قيادة السوق، كما أنه يوفر فهمًا أن الموارد التي تحتفظ بها المنظمة وإستراتيجية العمل سيكون لها تأثير عميق على توليد ميزة تنافسية.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها الحالة التي تتفوق فيها المنظمة باستمرار على المنافسين من خلال إستراتيجية لخلق القيمة، ولا يتم تنفيذها في وقت واحد من قبل أي منافسين حاليين أو محتملين وهكذا يتم استخدام الميزة التنافسية كوسيلة لمعالجة عدم التجانس في صناعة ما (Reyes, 2016:11).

وبهذا يشير (Paulus & Murdapa, 2017:222) للميزة التنافسية بأنها الأعمال التي تقوم بها المنظمة بشكل أفضل عن المنافسين أو تفعل شيئا لا يمكن

فعله من قبل المنافسين أو امتلاك المنظمة لأشياء مرغوبة من قبل المنافسين، كلها تمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحقيق الاستدامه لهذه الميزه من خلال مهارة التكيف المستمره للموارد الداخلية مع الاتجاهات والأنشطة الخارجية المتغيرة، وصياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجيات المختلفة التي تعزز تلك العوامل بشكل فعال. بينما يرى كل من (Naliaka & Namusonge, 2015:101)أن الميزة التنافسية تعبر عن الطريقة الأفضل لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بطريقه مبدعه ومستحدثة وبصورة أكثر كفاءة من تلك التي يقدمها المنافسون في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الطرق والأساليب على أرض الواقع، وأحداث عملية ابتكار تتفوق من خلالها على المنافسين.

في حين يرى (سهام، 304:2013) من خلال M. Porter أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد أن تصل المنظمة إلى ايجاد طرق جديدة أكبر فاعلية عن المنافسين، حيث يكون بمقدورها تنفيذ هذا الاكتشاف ميدانيا، من خلال عملية الإبداع بمفهومة العريض، وعرفها آخرون بأنها عاملاً أو مجموعة من العوامل التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على استقرار أو نمو المنظمة في السوق والتي تتضمن مشاركة نشطة في التأثير الاقتصادي وزيادة استقرار الأرباح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .(Al-Najjar, 2016:119)

أما (مرسي، :791998) فيعرفها على أنها ميزة فريدة تتفوق بها المنظمة وتحصل عليها في حالة إتباع إستراتيجية معينة للتنافس .

ويرى القطب أن الميزة التنافسية تحصل عليها المنظمة عبر تخفيض التكاليف الكلية بينما مبيعاتها تفوق هذه التكاليف (القطب، 2002).وتناول العديد من الباحثين مفهوم الميزة التنافسية فقد حدد (العواودة، 126:2019 (مفهوم الميزة التنافسية "بتفرد المنظمة عن المنظمات المنافسة الأخرى من خلال امتلاك الكفاءات أو القدرات أو الموارد الملموسة أو غير الملموسة، والميزة التنافسية تكون في أحسن حالاتها إذا امتلكتها المنظمة مجتمعة، أي أن الميزة التنافسية تنشأ من امتزاج عدة عوامل ذات الطابع المادي، وذات الطابع المالي، مثل المواد الأولية والتكنولوجيا، وذات الطابع البشري، كالقدرات والمهارات".أما (سهام، 2013 :306) فقد اعتبر الميزة التنافسية بمثابة الأداة الرئيسية لمواجهة تحديات السوق، من خلال قيام المنظمة بتطوير معارفها

التنافسية وقدرتها على تلبية رغبات وإحتياجات العملاء في المستقبل بأجراء التحسينات والتغيرات المستقبلية، عبر توحيد المهارات والتقنيات الإنتاجية بشكل مقدرات تستطيع من خلالها التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل كبير. بينما عرفها (حسن، 22:2017) بأنها قدرة المنظمة على تلبية رغبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار المنظمة في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بطرق تزيد من حصتها في السوق، وبالتالي تعظم ربحيتها. وعبر عنها (خليل، 2017 :134) من وجهة نظر اكاديمية بأنها التوظيف الأمثل لقدرات الجامعة وخبراتها ومواردها المتنوعة في تحقيق أنشطتها بكفاءة وفاعلية، وبطرق تحقق منافع عديدة ذات قيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها، والتي تعكس ثقة المجتمع فيها وبالتالي تفردها بشكل كفوء ومتجدد ومستدام.

وتعرف هذه الدراسة الميزة التنافسية: أنها قدرة المنظمة على صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها، والتي تجعل منها قادرة على تحقيق مركز أفضل ومتميز عن المنافسين الآخرين في نفس النشاط ، وذلك باتباع إستراتيجية معينة، وحسم التنافس لصالحها.

3.2.1.2 أهمية الميزة التنافسية

يرى كل من (Hosseini & Soltani& Mehdizadeh, 2018:2) أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في تحقيق مكانة متميزة للأداء في سوق العمل من خلال مواردها وقدراتها، وان مفتاح تحقيق القدرة التنافسية يتمثل في استدامة المزايا التنافسية القائمة على تحديد مطالب العملاء وادراكها من خلال التركيز على العملاء وتحسين العمليات من وجهة نظرهم، وتعتبر الميزة التنافسية المستدامة نوع من الميزة التنافسية التي تستغل الكفاءات التنظيمية ذات القيمة للعملاء والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين والتي توفر الكفاءة والقدرة التنافسية للمنظمة. وأكد (Potjanajaruwit, 2018:104) (ان للميزة التنافسية تأثير ايجابي على الأداء في المنظمات. ويعد الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها أمر ضروري للنجاح على المدى الطويل في المنظمة وتعد جوهر الإدارة الإستراتيجية (David & David, 2016:36).

تبرز أهمية الميزة التنافسية كما أشار لها Lynch من خلال التالي

1. أهمية مفهوم الميزة التنافسية في كل من مجالات الإدارة الإستراتيجية والأعمال.
2. تمثل الميزة التنافسية العنصر الهام لعمل المنظمات بمختلف أنواعها حيث أنها القاعدة التي تصاغ حولها إستراتيجيات المنظمة التنافسية.
3. تعد الميزة التنافسية مصدرا للتنافسية وتعزز مكانة المنظمة في منافعها الاقتصادية.
4. تعتبر الميزة التنافسية أداة قياس ومعيارا مهما للمنظمات الناجحة (السنوسي، 34:2016) .

من خلال ما تقدم ترى هذه الدراسة ان الميزة التنافسية تكمن أهميتها بالآتي:

1. جوهر القيادة الإستراتيجية والتي تصاغ حولها إستراتيجية المنظمة
2. تعطي المنظمة افضلية على المنافسين من خلال التفوق الكمي والنوعي
3. تجعل من المنظمة متقدمة في الأداء وقدرة عالية على التكيف مع المتغيرات
4. تعزز المدركات الايجابية لأصحاب المصلحة مع المنظمة
5. مؤشر ومعيار فعّال لنجاح المنظمة
6. حركة ديناميكية للعمليات من خلال الكفاءات والقدرات والموارد الداخلية التي تملكها المنظمة

4.2.1.2 خصائص المنظمات التنافسية:

يرى (David & David, 2016:228) أن المنظمات التي تسعى للتنافس تتسم بالخصائص التالية :

1. السعي باستمرار لزيادة حصتها في السوق.
2. استخدم الرؤية والرسالة كدليل لجميع القرارات.
3. السعي باستمرار لتحسين كل شيء في المنظمة.
4. التكيف والابتكار والتحسين المستمر.
5. السعي إلى النمو من خلال الاستحواذ كلما كان ذلك ممكنا.
6. الاحتفاظ بالكفاءات من خلال استقطاب وتعيين أفضل الموظفين والمدراء.

7. السعي المستمر للحفاظ على التنافسية من خلال التكلفة على أساس عالمي.

5.2.1.2 عوامل نجاح الميزة التنافسية

يرى (Dash, 2013:8) أن الأهداف الرئيسية لأي منظمة هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهذا يعني ان الإستراتيجية ستؤدي إلى اداء أفضل عندما تكون لفترات طويلة ومن خلال المفاهيم المترابطة التالية نستطيع تحديد عوامل نجاح الميزة التنافسية

1. الأداء المتفوق: ويتم تقيمها غالبا من خلال زيادة عوائد الأرباح مقابل المبيعات أو الإستثمار، وارتفاع ايرادات الوحدة، وتكلفة الوحدة الأقل، وحصة سوقية أعلى.
2. الإستراتيجية: وهي خطة العمل التي تأمل المنظمة من خلالها تحقيق التنافسية
3. الكفاءات الأساسية: المهارات والوعي المميز في تنظيم الأنشطة التي تجعل المنظمة مختلفة وأفضل عن منافسيها، وتعمل كأساس لإستراتيجياتها العامة.
4. الابتكار: ان التغيير في بيئة الأعمال العالمية يلزم المنظمات تطوير مهارات جديدة باستمرار وكفاءات مميزة، لكي تبتكر أسرع من المنافسين .
5. الترتيب: وهي الطريقة التي يتم فيها ترتيب وتكوين اجراءات القيمة المضافة للمنظمة على اساس عالمي.
6. التنسيق والتكامل: بالرجوع إلى الطريقة التي يتم بها تنسيق اجراءات القيمة المضافة على أساس عالمي.
7. الاستجابة: وتشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للمتطلبات المحلية.

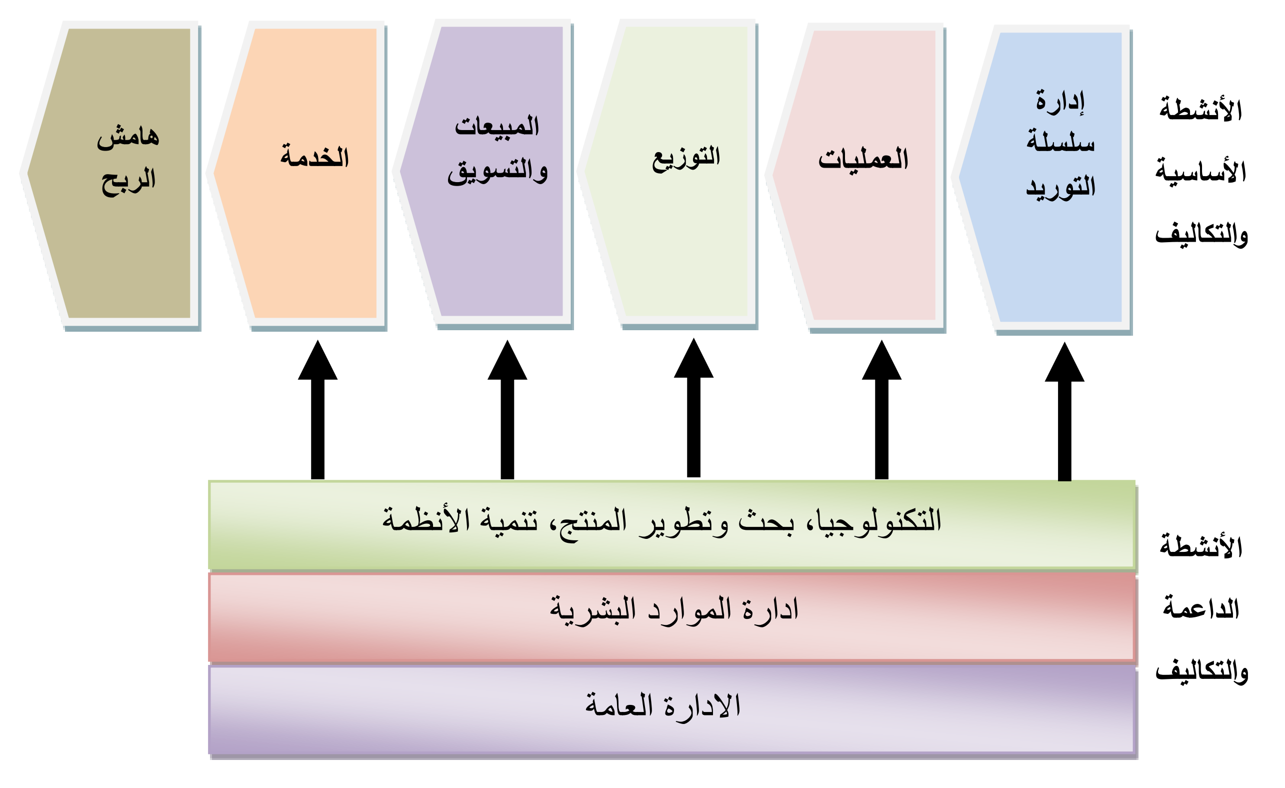
6.2.1.2 مصادر بناء الميزة التنافسية

حدد بورتر مصادر الميزة التنافسية من خلال تحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة من خلال نموذج سلسلة القيمة، ويعتبر نموذج بورتر من الأدوات المهمة في تحديد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات، ومن خلال الدور الذي تلعبه الوظائف المختلفة للمنظمة مثل الانتاج والتسويق، والبحث والتطوير، والخدمة وانظمة المعلومات، وادارة

الموارد البشرية في عملية انشاء القيمة والتي من خلال هذه الوظائف وأدوارها في المنظمة يمكن ان تساعد في خفض التكاليف وزيادة ادراك القيمة من خلال التمايز (Hill & Jones, 2009:111). يجب أن تكون شبكات سلسلة التوريد جاهزة للتفاعل مع التأثيرات الخارجية في البيئة إذ تحتاج إلى تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء من خلال القدرة على توفير المنتجات بسرعة بما في ذلك أي تغيرات في الطلب من حيث حجم المنتج والمزيج والاختلافات في المنتج وتقديم المنتجات الجديدة لتلبية هذه الاحتياجات من أجل الحصول على الميزة التنافسية Thatte & Dhumal &) . Agrawal, 2018) ويشير مصطلح سلسلة القيمة إلى فكرة أن المنظمة عبارة عن سلسلة من الأنشطة لتحويل المدخلات إلى نواتج قيمة يقدرها العملاء، وتتكون عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات من عدد من الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم بحيث يضيف كل نشاط قيمة للمنتج، والأنشطة الأساسية: هي الأنشطة المتعلقة بتصميم، وانشاء، وتسليم المنتج وتسويقة، ودعمه، وتقديم خدمة ما بعد البيع، بينما تشير أنشطة الدعم للأنشطة التي توفر مدخلات تسمح بالقيام بالأنشطة الأساسية Hill & Jones, 2009:111).

يبين الشكل رقم (2)، سلسلة القيمة للمنظمة والتي تتألف من فئتين عريضتين من الأنشطة:

1. الأنشطة الأساسية في المقام الأول لخلق قيمة للعملاء
2. الأنشطة الداعمة المطلوبة التي تسهل وتعزز أداء الأنشطة الأساسية (Thompson & Strickland & Gamble, 2015:95).



الشكل رقم (2): سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

المصدر: Thompson & Strickland & Gamble (2015:96).

حدد بتس ولي مصادر الميزة التنافسية بالاتي:

1. –المصادر الداخلية: حيث تشمل جميع الموارد في المنظمة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة مثل مدخلات الانتاج الأساسية، التكنولوجيا، الطاقة، والموجودات، وغيرها. وقد تحصل المنظمة على الميزة التنافسية من النظم الإدارية المتطورة، وأساليب الإدارة المستخدمة، والإبداع والمعرفة ومردودات البحث والتطوير، وطرق التحفيز.
2. –المصادر الخارجية: وهي متعددة وكثيرة وتحدث من خلال التغيرات في البيئة الخارجية والتي تؤدي إلى خلق فرص تستغلها المنظمة للحصول على الميزة التنافسية كحالات العرض والطلب على المواد الأولية والمالية، والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

3. تستطيع المنظمة تحقيق الميزة التنافسية من خلال الخيارات الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الافقي والعمودي والتحالفات الإستراتيجية والتنويع والعلاقة مع الآخرين (العتوم والمغربي، 2009).

ويؤكد (Cegliński, 2017:66) أن مصادر الميزة التنافسية مثل المرونة أو القدرات الديناميكية سيكون لها دور رائد بالإضافة إلى القيم التنظيمية، والتعلم التنظيمي.

وأشار (Prahalad & Hamel, 1990:4) أن القدرة على تطوير منتجات فريدة بتكلفة منخفضة وسرعة عالية أمر بالغ الأهمية في تشكيل مزايا طويلة الأجل .

بينما اظهر (Dehning & Stratopoulos) أهمية مهارات تكنولوجيا المعلومات الإدارية في الحفاظ على المزايا التنافسية (Tang, 2017:17).

وحدد (Hill & Jones, 2009:111) العوامل الأربعة التي تَبني الميزة التنافسية وتشمل الكفاءة، الجودة، الابتكار، والاستجابة للعملاء، حيث تمكن الكفاءة الفائقة للمنظمة من خفض تكاليفها؛ الجودة الفائقة تتيح للمنظمة فرض سعر اعلى وخفض تكاليفها؛ ويمكن لخدمة العملاء المتفوقة فرض سعر اعلى؛ يؤدي الابتكار المتفوق إلى ارتفاع الأسعار. أما (Thatte & Dhumal & Agrawal, 2018:37) أكدوا على أن هناك قبول واسع النطاق لوقت التسويق كمصدر للميزة التنافسية، وتم تحديد (السعر / التكلفة) والجودة وموثوقية التسليم والوقت اللازم للتسويق على أنهما قدرات تنافسية هامة. ويعد التنويع إستراتيجية جذابة من خلال امكانية خلق الفرصة لتحويل الأعمال التجارية إلى ميزة تنافسية، ويتم ذلك من خلال:

(1) نقل المهارات أو المعرفة

(2) الجمع بين أنشطة سلسلة القيمة ذات الصلة لتحقيق تكاليف أقل

(3) الاستفادة من استخدام اسم العلامة التجارية التي تحظى بالاحترام

(4) تقاسم الموارد القيّمة

(5) استخدام التعاون عبر الأعمال وتبادل المعرفة لخلق موارد وقدرات جديدة ودفع الإبداع.

حيث أنه كلما زادت العلاقة بين أعمال الشركة المتنوعة ، زادت قدرة الشركة على تحقيق ميزة تنافسية(Thompson & Strickland & Gamble , 2015:222).

7.2.1.2 الإستراتيجات المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية

يجب على المنظمة إنشاء ورعاية رؤية ورسالة واضحة، ثم صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها بشكل منهجي، من الجدير بالذكر أنه نادراً ما يحدث النجاح المستمر في الأعمال عن طريق الصدفة؛ بل في معظم الأحيان ينتج عن التخطيط الدقيق الذي يتبعه العمل الدؤوب الذكي، ويتطلب النجاح المستمر قيام الإستراتيجيين بجمع واستيعاب البيانات ذات الصلة، واتخاذ قرارات صعبة للمفاضلة بين مختلف الخيارات والتي من شأنها أن تعود بالنفع على المنظمة وتنشيط ومكافأة الموظفين، والتكيف باستمرار للتغيير (David & David, 2016:48).

وترى الدراسة أنه في ضوء سعي المنظمات في وقتنا الحالي لتحقيق الميزة التنافسية لما لها من أهمية في بقاء هذه المنظمات، فإنه من الضرورة عليها تبنّي استراتيجيات تجعل منها رائدة في الأعمال بحيث تمنحها مزايا تنافسية تجعل منها قادرة على التكيّف مع المتغيّرات التي تطرأ في البيئات المختلفة، والشكل رقم (3) يلخّص كيفية الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

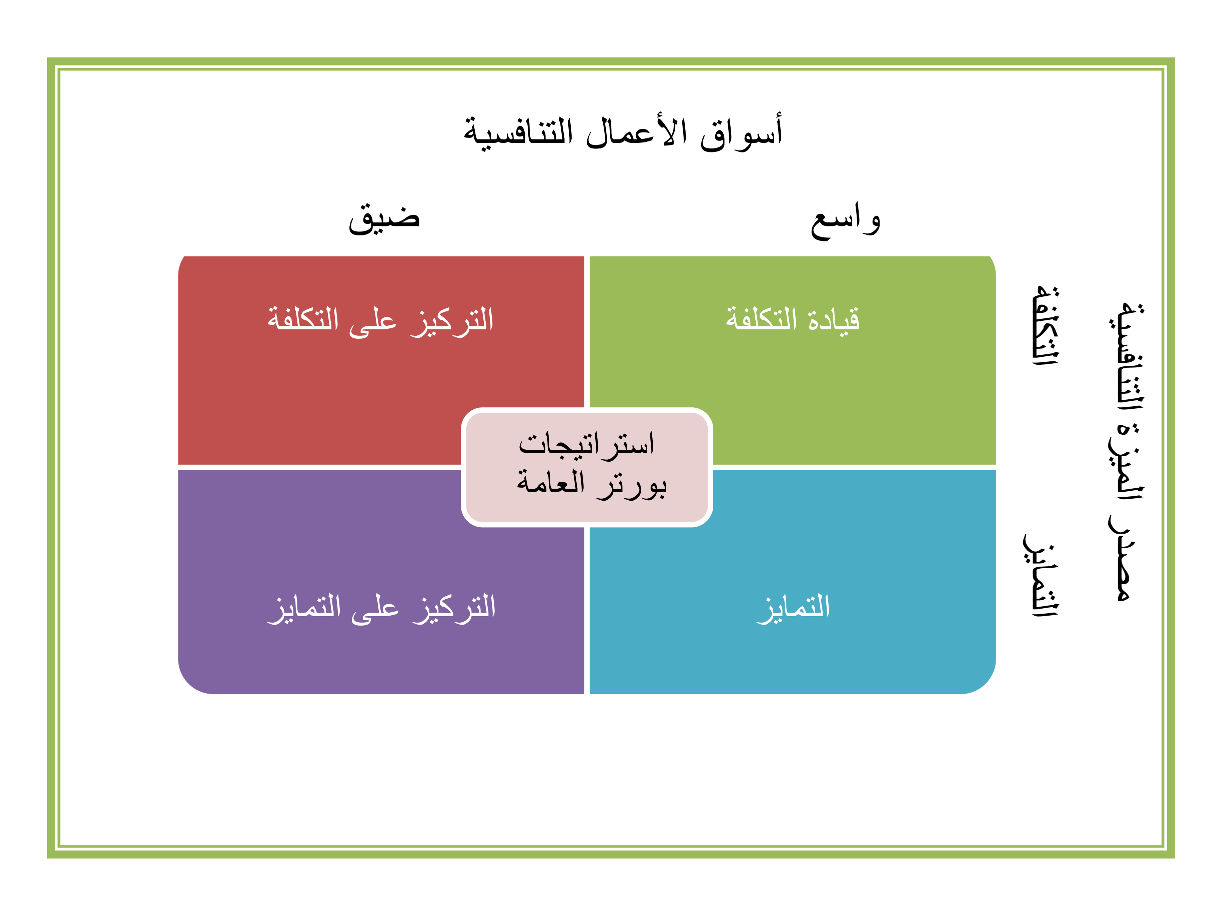


الشكل رقم (3): كيفية الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها

المصدر: (David & David , 2016:49).

تحتاج المنظمات في أي صناعة لبعض المزايا التنافسية على منافسيها من أجل الحفاظ على مركزها بنجاح مع مرور الوقت، ومن الضروري خلق قيم للعملاء عند صياغة إستراتيجيات العمل، وقد تكون هذه القيم في جانب قيادة التكلفة التي تقدم المنتجات والخدمات للعملاء بأسعار مناسبة، أو جانب التمييز بين المنتجات والخدمات، أو جانب الاستجابة الأفضل لاحتياجات العملاء في السوق (Potjanajaruwit, 2018:106).

ويرى كل من (Gek & Yap, 2019:75-76) أن (porter, 1985) حدد الميزة التنافسية من خلال الأبعاد التالية التكلفة، التمايز، والتركيز واشار إلى أن القدرة على انتاج استراتيجية لتكلفة اقل من المنافسين هي احدى الطرق لتحقيق ميزة تنافسية، وعادة يأتي ذلك من تطور كفاءة المنظمات ذات الحجم الكبير من خلال التجارب المتكررة للمهام أو استخدام قوتها لزيادة التكاليف المنخفظة من الموردين. أما الطرق الاخرى لتحقيق الميزة التنافسية فتتعلق بالقيمة التي يراها العملاء، والذين يرونها إمّا عناصر جذابة محددة خلال عرض التمايز أو يشعرون بأن جميع احتياجاتهم يتم تلبيتها في أحسن الاحوال من خلال عرض التركيز (Henderson, 2011:252).



الشكل رقم (4): إستراتيجيات الميزة التنافسية لبورتر

المصدر:

Porter, M. (1985:12), ***Competitive Advantage***, The Free Press, New York, NY.

تربط الإستراتيجيات التنافسية الناجحة بمنتجات المنظمة وبالاسواق لتحقيق ميزة تنافسية نسبية والحفاظ عليها، مما يضمن عائدات أعلى، والغرض من هذه الإستراتيجيات هو إنشاء ميزة تنافسية طويلة الأجل وإمكانية التفوق على المنافسين في صناعة معينة، ويرى بورتر ان منظمات الأعمال ان لم تختر إستراتيجية عامة واحدة لأستخدامها من أجل المنافسة في سوق الأعمال فيطلق عليها عالق في الوسط "Stuck In The Middle"، وتاليا الإستراتيجيات العامة الثلاث لبورتر (Stankevičiūtė & Grunda & Bartkus, 2012:1201).

إستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy : تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين لجذب الزبائن الذين يركزون على سعر المنتج والخدمة بغض النظر عن الجودة بهدف تحقيق أكبر قدر من المبيعات لزيادة الحصة السوقية، وعائدات أكبر للمنظمة، واستغلال هذه المنافع لأغراض البحث والتطوير لابقاء المنظمة في وضعية مستقرة في السوق (Wen-Cheng et al., 2011:102).

ربما تكون قيادة التكلفة هي أوضح الإستراتيجيات العامة الثلاثة، حيث تمتلك الشركة نطاقًا واسعًا وتخدم العديد من القطاعات الصناعية، وغالبًا ما يكون اتساع المنظمة مهمًا لمزايا التكلفة، وتعتبر مصادر ميزة التكلفة متنوعة وتعتمد على هيكل الصناعة، حيث قد تشمل السعي لتحقيق وفورات الحجم، والتكنولوجيا الخاصة، والوصول التفضيلي للمواد الخام (Porter, 1985:12).

يجب أن تتوافق استراتيجية التكلفة مع البيئات والهياكل التكميلية لتعزيز النجاح، حيث ترتبط إستراتيجية قيادة التكلفة ببيئات مستقرة ويمكن التنبؤ بها وترتبط باستخدام عناصر التحكم (Miller, 1988:280).

ووفقا لبورتر(1985) تعتمد محركات التكلفة على فهم نشاط المفاهيم التالية والتحكم فيها وتحليلها:

1. وزن لقياس الأنشطة: ينبغي التأكد من الحجم المناسب للإستراتيجيات
2. التعلم: يجب أن تحاول المنظمة تعليم بعض الأطر لقواتها كعملية تعليمية للتنافس مع المنظمات الاخرى

3. استغلال القدرة: يمكن التحكم في النفقات عن طريق ضبطها
4. الروابط: عندما يتم تخفيض تكلفة البضائع، يتم تقسيم الروابط في السلسلة
5. العلاقات المتبادلة: يمكن أن تؤدي الأنشطة المشتركة إلى تقليل التكلفة
6. الدمج: يجب اختبار جدوى الدمج أو عدم الدمج في الفترات المحددة
7. التوقيت: الاجراء الاول أو الأخير مهم جدا لتمييز الأنشطة في وقت خاص
8. السياسات: التأكيد على أن تقليل الكلفة أو التمايز سياسات مهمة في المنافسة
9. موقعك: كعمل فردي يجب تحسينه ليتوافق مع المكونات الأخرى
10. العوامل المؤسسية: يجب اختبار العوامل التنظيمية للتعرف على الإمكانات من منظمة معينة Ghasemi & Abdi & Yaghmaei & (Nemati, 2015:96).

استراتيجية التمايز Differentiation Strategy:

الإستراتيجية العامة الثانية لبورتر والتي تعتمد على فكرة ان الإستراتيجية فريدة بطرق يقدرها المشترون، وتركز هذه الإستراتيجية على إشباع رغبات فئة محددة من الزبائن بحيث يتم تقديم سلع وخدمات متفردة، ذات جودة عالية وخصائص متميزة تجعل من الصعب على المنافسين مجاراتها أو حتى تقليدها مما يعطي أسباب واضحة للزبائن لتفضيل هذه السلع أو الخدمات عن سلع وخدمات غيرها من المنظمات المنافسة، بحيث يكون الزبون على استعداد للحصول على هذه الخدمة أو السلعة المتميزة بغض النظر عن سعرها لإدراكه هذا التميز (Wen-Cheng et al., 2011:102).

ويمكن الحصول على تمايز المنتج من خلال وسائل مختلفة أهمها خصائص المنتج، طريقة التسويق، الخصائص المحلية، أو نظام التسليم، وأشار كل من (الحنيطي والقعيد،2019 :5)لقدرة المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية على التميز بمنتجاتها مقارنة بالمنافسين، والافتراض الاساسي من استراتيجية التمايز هو إنشاء منتج أو خدمة يراها العملاء فريدة من نوعها، وأن يكون العملاء على استعداد أكبر لأن يدفعوا أسعارا اكثر للمنتج المتميز عالي الجودة، وعادة يشمل التمايز على تقنيات

جديدة وردود فعل غير متوقعة من العملاء والمنافسين عندما تقوم المنظمات المنافسة بتقديم منتجات بديلة مماثلة لتلك المنتجات.

ووفقا لبورتر فإن محركات إنشاء ميزة التمايز من خلال التالي:

1. قم بإنشاء ميزات وملامح للمنتج وسمات للأداء تكون جذابة لمجموعة واسعة من المشترين.
2. تحسين خدمة العملاء أو إضافة خدمات إضافية.
3. الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير.
4. السعي للابتكار والتقدم التكنولوجي.
5. متابعة التحسين المستمر للجودة.
6. زيادة أنشطة التسويق وبناء العلامة التجارية للحصول على ولاء العميل.
7. البحث عن مدخلات عالية الجودة.
8. التأكيد على أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحسين مهارات وخبرات ومعرفة موظفي المنظمة (Thompson & Strickland & Gamble, 2015:126-127).



الشكل رقم (5): محركات ميزة التمايز

المصدر: Thompson & Strickland & Gamble (2015:127).

استراتيجية التركيز Focus Strategy :

تركز الإستراتيجية الثالثة لبورتر على مجموعة محددة من المشترين أو منافذ جغرافية معينة. حيث تقوم هذه الإستراتيجية على بناء موقف تنافسي افضل في السوق من خلال التركيز على فئة معينة من العملاء من خلال استخدام المنظمات كفاءاتها الأساسية لخدمة احتياجات قطاع صناعة معين أو مكان مناسب لاستبعاد الآخرين، وإن استخدام استراتيجية التركيز بنجاح يكسب المنظمات قدرات في الميزة التنافسية لمنافذ أو قطاعات معينة من السوق على الرغم من أنها لا تمتلك ميزة تنافسية على مستوى الصناعة(Hitt & Ireland & Hoskisson, 2016:127-128) .

إن ما يميز الإستراتيجيات المركزة بصرف النظر عن إستراتيجيات التمايز الواسعة واستراتيجية التكلفة المنخفضة هو تركيز الانتباه على جزء ضيق من السوق الكلي، ويمكن أن يكون الجزء المستهدف في شكل شريحة جغرافية، أو شريحة من العملاء، أو شريحة للمنتج (Thompson & Strickland & Gamble, 2015:132).

وتتجح هذة الإستراتيجية عندما تخدم هذة المنظمات تلك الشريحة بشكل فعال تتخصص باحتياجاتها الفريدة وغياب المنافسون عن خدمة هذه الشريحة أو عندما تكون خدمة تلك الشريحة من قبل المنافسين سيئة على مستوى الصناعة، ويمكن للمنظمات ان تخلق قيمة للعملاء في قطاعات معينة من السوق وفريدة من نوعها بأستخدام استراتيجية التكلفة مع استراتيجية التركيز أو استراتيجية التمايز مع استراتيجية التركيز على شريحة معينة(Hitt & Ireland & Hoskisson, 2016:127-128).

ويمكن تصنيف الإستراتيجيات العامة لبورتر إلى خمسة انواع، وهي:

النوع 1: قيادة التكلفة – تكلفة منخفضة: تقدم منتجات أو خدمات لمجموعة واسعة من العملاء بأقل سعر متوفر في السوق.

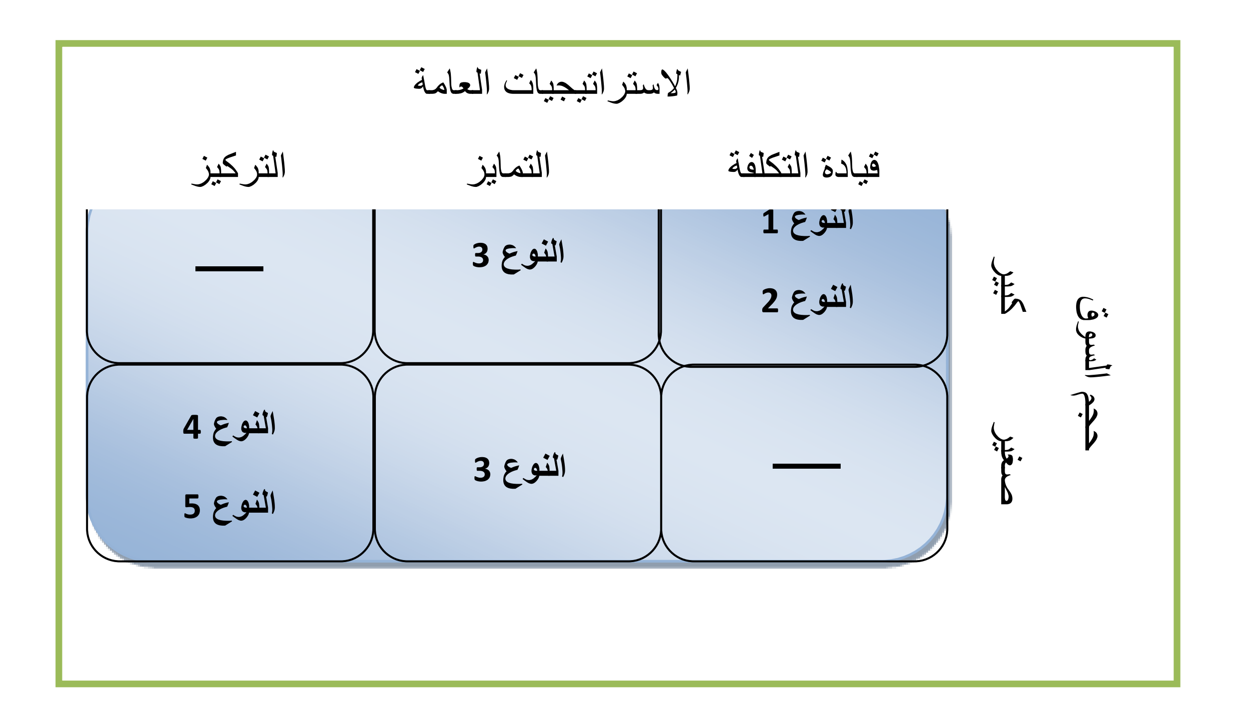
النوع 2: قيادة التكلفة – أفضل قيمة: إستراتيجية ذات قيمة عالية توفر منتجات أو خدمات لمجموعة واسعة من العملاء بأفضل سعر(مرتبط بجودة وخصائص المنتج مقارنة مع المنافسين) ممكن في السوق.

النوع 3: التمايز: وهي إستراتيجية تهدف إلى إنتاج المنتجات والخدمات التي تعتبر فريدة من نوعها في الصناعة وتوجه إلى المستهلكين الذين لا يشعرون بالسعر نسبيًا.

النوع 4: التركيز – التكلفة المنخفضة: هي إستراتيجية تركيز منخفضة التكلفة تقدم منتجات أو خدمات لمجموعة صغيرة (مجموعة متخصصة) من العملاء بأقل سعر متوفر في السوق.

النوع 5: التركيز – أفضل قيمة: هي إستراتيجية تركيز ذات قيمة عالية تقدم منتجات أو خدمات لمجموعة صغيرة من العملاء بأفضل سعر ممكن في السوق.

حيث أن المنظمات الأكبر حجماً هي التي تتمتع بفرص أكبر للوصول إلى الموارد وتتنافس عادةً على أساس التكلفة أو التمايز ، بينما تتنافس المنظمات الأصغر حجماً غالبًا على أساس التركيز(David & David, 2016:134).



الشكل رقم (6):الإستراتيجيات الخمسة العامة

المصدر : (David & David, 2016:135).

8.2.1.2 أبعاد الميزة التنافسية

تعرف الأبعاد بالخصائص المتفردة للسلع والخدمات التي تركز عليها المنظمات عند تقديم المنتجات حتى تتمكن من تقديم ميزة متفردة تميزها عن المنافسين لذا يجب على المنظمات ان تتبنى بعدا او أكثر للمحافظة على وضعها التنافسي بل والتفوق على المنافسين وقد تعددت آراء الباحثين حول أهم الأبعاد للميزة التنافسية نستعرضها بالآتي:

1.التكلفة:

تسعى المنظمات جاهدة لخفض التكاليف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، وفي ظل زيادة التنافس بين المنظمات والتطور السريع في التكنولوجيا، وانخفاض دورة حياة المنتجات، والتغير الكبير في توقعات العملاء وحتى تحصل المنظمات على التكلفة الاقل والجودة العالية والوقت القصير، لا بد للمنظمات من تبني تحقيق الكلفة الأقل بما يضمن الحصول على الميزة التنافسية والقدرة على التنافس بين المنظمات المنافسة(الروسان والقعيد،2015).

2.التمايز:

تقوم المنظمات بالتخطيط لتحقيق تفرد وتميز لمنتجاتها مقارنة بالبدائل المتاحة بشكل يضمن تميزا في منتجاتها بمواصفات ترتقي بها على منافسيها، وتعني رسم صورة ذهنية للمنظمة في أذهان عملائها بأن منتجات المنظمة تختلف عن منتجات المنظمات المنافسة لها في الصناعة نفسها بسماتها الفريدة، والذي يعطيها جاذبية مقارنة بالمنافسين، وبهذا تحصل المنظمة على عائدات أكبر من متوسط ربحية الصناعة(العواودة ،2019).

3.الإبداع

يُعرف الإبداع بأنه جهد أو أي عمل يهدف لتحسين سلع وخدمات المنظمة بشكل يؤدي إلى تقديم منفعة للجميع، وهو عملية تقارب وتشبه البحث العلمي، حيث تساعد الفرد على الشعور والوعي بالمشكلة وأماكن الضعف للبحث عن الحلول وتوقعها، ووضع الفرضيات لأختبار صحتها، ومن خلال هذا المفهوم تعتبر العمليات العقلية جوهر العمل الإبداعي(الحنيطي والقعيد، 2019).

4.وقت التسليم

يعتبر التسليم بأنه القاعدة الرئيسية للمنافسة بين المنظمات، عبر التركيز على تقليل المدة الزمنية، والإنجاز في تقديم الخدمات بأقل وقت ممكن، حيث تعتبر سرعة الاستجابة لأحتياجات العملاء ومتطلباتهم عملاً مهماً في تحقيق المنافسة بين المنظمات(المصري وعابدين،2017).

5.الجودة

تتمتع الجودة بأهمية كبيرة من خلال النجاحات التي تجلت للمنظمات اليابانية في تحقيقها من خلال تطبيق هذه الفلسفة، وتعتبر الجودة بمثابة الاسبقية التنافسية بعد التكلفة في الأهمية، حيث تسعى المنظمات إلى الحصول على منتجات تحتوي على جودة عالية، بحيث لا تستطيع المنظمات المنافسة الاخرى مجاراتها، وذلك بأعتبار أن مفهوم الجودة يشير إلى الدرجة المناسبة لخصائص تصميم المنتجات والخدمات للأستخدام أو الوظيفة وكذلك توافق المنتج أو الخدمة لمواصفات التصميم إذ يرغب

المستهلك بقيمة أكبر عما ينوي لانفاقه، وتؤثر الجودة بشكل ايجابي على ربحية المنظمة وقد قسمت الجودة إلى الأبعاد التالية :

1. التصميم: تعريف المنظمة للعملاء بصفات المنتج وفقا لحاجاتهم.
2. المطابقة: حيث تتم المطابقة مع التصميم بدون عيوب
3. الخدمة: تماثل وتطابق الخدمة مع توقعات ورغبات العملاء(سهام ، 2013).

6. المرونة

تشير المرونة إلى قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة مع المتغيرات المحيطة والتعامل معها بفاعلية، والقدرة على توفير الخدمات والمنتجات في الوقت الملائم، أي استخدام طرائق وبدائل مختلفة في عملياتها لتلبية حاجات ورغبات العملاء (المصري وعابدين، 2017).

اعتبر بورتر ان انخفاض التكلفة والتمايز أهم العوامل للحصول على الميزة التنافسية (Porter (1991:101 . بينما اقترح (Wheelwright) التكلفة، الجودة، الجدارة(الثقة)، وسرعة التسليم كأبعاد للميزة التنافسية Thatte & Dhumal &) (Agrawal, 2018:37. واكد كل من (Prodromos & Dimitrios, 2018:52) ان الشركات التي تتمتع بمستوى عال من الإبداع ستؤدي بشكل افضل في الحصول على ميزة تنافسية. بينما يرى (Uddin, 2018:74) ان قدرة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات مصدرين هامين للميزة التنافسية. ركزت الأبحاث والأدبيات السابقة على الأبعاد المادية لاعطاء المنظمة تفوقا نوعيا وكميا لتحقيق القدرة التنافسية في المنظمات، وكان الاهتمام بتقديم الخدمات والمنتجات للعملاء من خلال جودة المنتجات والمرونة والإبداع وتخفيض كلف الانتاج وتميزها، وتقديم المنتجات في الوقت المناسب، كأبعاد للميزة التنافسية.

ممّا تقدم ترى هذه الدراسة أن البنوك التجارية يجب أن تميّز خدماتها من خلال التفرد بخصائص متميّزة للأستدامة من خلال قيادة فعالة لإدارة الموارد عن طريق تحليل العوامل الداخلية والخارجية المتعلقة في بيئة الأعمال، ومن الضروري بناء الميزة التنافسية التي تهدف إلى تقديم أفضل الخدمات والمنتجات حتى تميّز نفسها عن المنافسين، ومن خلال الأهمية النسبية لأكثر الأبعاد مشاركة في تحقيق الميزة

التنافسية، والتي تناولتها الدراسات والأدبيات السابقة فقد اعتمدت هذه الدراسه بُعدي (قيادة التكلفة والتمايز)، كأبعاد قادرة على تميّز البنوك التجارية الأردنية من خلال ممارسات إبداعية حاسمة للقيادة الإستراتيجية.

قيادة التكلفة

وتشير إلى التفوق على المنافسين من خلال انتاج سلع أو خدمات بتكلفة اقل مما يفعل المنافسين، ومن خلال هذا الاجراء فإن المنظمة لديها تكاليف اقل وبالتالي سيكون هامش الربح لديها أكبر من منافسيها، وحتى إذا زاد التنافس وارادت المنظمات المنافسة التنافس على السعر فسيكون بمقدور المنظمات الرائدة في التكلفة المنافسة بشكل أفضل من المنظمات الاخرى(Hill & Jones, 2009:121). وتعتبر قيادة التكلفة مجموعة كاملة من الإجراءات المتخذة لانتاج سلع أو خدمات بميزات مقبولة للعملاء وبأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين، والمنظمات التي تستخدم إستراتيجية قيادة التكلفة تبيع عادة سلعًا أو خدمات قياسية على مستويات تنافسية من التمايز للعملاء الأكثر نموذجية في هذه الصناعة، وتعد إبداعات العمليات، التي تم تصميمها حديثًا ضرورية للاستخدام الناجح لإستراتيجية قيادة التكلفة وتشمل أساليب وتقنيات الإنتاج والتوزيع التي تسمح للمنظمة بالعمل بكفاءة أكبر (Hitt & Ireland & Hoskisson, 2016:118).

تتمتع المنظمات بهذه الميزة عندما تكون لديها نقاط القوة الداخلية التالية:

1. يتطلب الوصول إلى رأس مال للقيام باستثمار كبير في أصول الإنتاج ؛ ويمثل هذا الاستثمار حاجزًا للدخول قد لا يتغلب عليه العديد من المنظمات.
2. مهارة في تصميم المنتجات للتصنيع الفعال ، على سبيل المثال ، وجود عدد صغير من المكونات لتقصير عملية التجميع.
3. مستوى عال من الخبرة في هندسة عملية التصنيع.
4. قنوات توزيع فعالة(Wen-Cheng et al., 2011) .

وتعرف هذه الدراسة قيادة التكلفة: أن تقوم البنوك التجارية الأردنية بتقديم خدمات متميزة، وقادرة على اشباع حاجات ورغبات العملاء بأقل تكلفة.

التمايز

وتهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق انشاء منتج أو خدمة ما، ينظر لها العميل على انها فريدة من نوعها، وتعبر هذه الميزة عن قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بحيث يكون العميل على استعدادا للحصول على هذه الخدمة أو المنتج بغض النظر عن السعر لأن الصفات المتميزة تستحق الفرق(Hill & Jones, 2009:121).

تعتبر وسائل التمايز خاصة بكل صناعة، ويمكن أن يعتمد التمايز على المنتج نفسه، ونظام التسليم الذي يتم من خلاله البيع، ونهج التسويق، ومجموعة واسعة من العوامل الأخرى (Porter,1985).

تستخدم المنظمات هذه الميزة حتى تحصل على قدرة عالية للتنافس في المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ومن خلال هذه الميزة تستطيع المنظمة أن تخلق قيمة للعملاء عن طريق توفير منتجات أو خدمات عالية الجودة بالإضافة إلى إنشاء صورة للعلامة التجارية في ذهن العميل Ghasemi & Abdi & Yaghmaei & Nemati, (2015).

إذا كانت المنظمة لديها فهم شامل لما يقدّره عملاؤها المستهدفون، والأهمية النسبية التي يعلقونها على تلبية الاحتياجات المختلفة، وما هم على استعداد لدفعه، فإن هذه الميزة يمكن أن تكون فعالة في مساعدتها على كسب عوائد أعلى من المتوسط، ولتحقيق هذه العوائد، يجب على المنظمة أن تطبق رأس المال المعرفي الخاص بها (المعرفة التي يمتلكها موظفوها ومديروها) لتزويد العملاء بمنتج مختلف يوفر لهم قيمة فائقة(Hitt et al., 2016) .

تتمتع المنظمات بهذه الميزة عندما تكون لديها نقاط القوة الداخلية التالية:

1. الوصول إلى الابحاث العلمية الرائدة.
2. فريق ذو مهارات عالية ومبدعة لتطوير المنتجات .
3. فريق مبيعات قوي يملك القدرة على توصيل نقاط القوة المدركة للمنتج بنجاح.
4. سمعة الجودة والابتكار لمنظمة(Wen-Cheng et al., 2011) .

وتعرف هذه الدراسة التمايز: أن تقوم البنوك التجارية الاردنية بتقديم خدمات متميزة ومتفردة بمواصفات فريدة قادرة على إشباع الحاجات النفسية للفرد كالاحترام، والمكانة الاجتماعية، والعلامة التجارية.

9.2.1.2 الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية

سيتم استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت مختلف إستراتيجيات وأبعاد القيادة والإدارة والمعرفة، التي قد تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال التعرف على أبعادها التي تم تناولها من قبل الباحثين لتقديم الإضافة المطلوبة من قبل هذا البحث، حيث تم ترتيب هذه الدراسات زمنيا بشكل تنازلي من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات العربية

دراسة (الحنيطي والقعيد، 2019) بعنوان: "أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميداني في المؤسسات الصناعية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الهياكل التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة ،الجودة، المرونة، الإبداع)، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات القطاع الخاص الصناعية والخدمية التي فازت بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورة2014– 2015 وعددها(7) مؤسسات، وقد بلغ عدد الموظفين في هذه المؤسسات (1241) موظفا، تم استخدام الاستبانه كأداة لجمع البيانات ، حيث وزعت على عينة الدراسة التي تكونت من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى وعددهم(208) موظفا، وبعد تدقيقها خضع للتحليل (175)استبانه،بنسبة استجابة بلغت (84.1%) وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة، واستنادا إلى النتائج فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات، وتفعيل قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية، والتعامل البناء داخل المنظمة والسيطرة عليها لزيادة قدرتها على إحداث التغيير ومواجهة التحديات الداخلية.

دراسة (العواودة ،2019) بعنوان: "أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في الميزة التنافسية لفروع البنوك الأردنية العاملة في مدينة اربد – الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في الميزة التنافسية لفروع البنوك الأردنية العاملة في مدينة اربد– الأردن. وتناولت هذه الدراسة ثلاثة عناصر من عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية، هي : الموارد البشرية، والبيانات والمعلومات، وتقنية المعلومات .

كما تناولت بعدين للميزة التنافسية هما : التكلفة والتمايز ، تكون مجتمع الدراسة من جميع فروع البنوك الأردنية العاملة في مدينة اربد – الأردن وعددها (57) فرعا . وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية قوية بين عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية ومؤشرات للميزة التنافسية، وكانت العلاقة اقوى بين عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية وبين التكلفة بالمقارنة مع العلاقة بين عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية وبين التمايز، حيث بلغ معامل الارتباط (0.779) . وفيما يتعلق بأثر عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية في مؤشرات الميزة التنافسية، فقد أظهرت النتائج أن متغير تقنية المعلومات كان الأكثر تأثيرا على الميزة التنافسية، ثم تلاه متغير البيانات والمعلومات، وتبعه أخيرا متغير الموارد البشرية.

دراسة(سرور وعلي وسلمان، 2019) بعنوان: "دور تقنية التكلفة على أساس المواصفات في تحقيق الميزة التنافسية لمواجهة أثار العولمة التطبيق في شركة الاصباغ الحديثة"

هدفت هذه الدراسة إلى استعمال تقنية حديثة من تقنيات إدارة التكلفة بغية خلق وتدعيم الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية لمساعدتها على مواجهة العولمة، وقد تم تطبيق البحث في شركة الاصباغ الحديثة، وتم استخدام الأسلوب الاستقرائي في الجانب النظري والاسلوب التحليلي في الجانب العملي، وقد توصل الباحثون إلى جملة من الاستنتاجات أهمها أن اعتماد تقنية التكلفة على أساس المواصفات على هندسة القيمة يساهم في تحقيق الجودة المطلوبة على اعتبار أن الجودة هي مطابقة المنتج

للمواصفات المرغوبة من المستهلك في ضوء السعر الذي يرضى به كما توصلوا إلى جملة التوصيات أهمها: 1- ضرورة استخدام تقنية التكلفة على أساس المواصفات لقياس التكاليف بهدف تحسين الجودة وخفض التكلفة مما يساعد في مواجهة العولمة محليا وعالميا ،2- من الضروري تحديد رغبات الزبائن لغرض مواجهة المنتجات المنافسة وزيادة الحصة السوقية للمنتج باستخدام احد الأساليب (أسلوب التحليل المشترك، أسلوب هندسة القيمة)،3- من الضروري أن تستخدم الوحدة الاقتصادية تقنية التكلفة على أساس المواصفات كونه يؤدي إلى تخفيض التكلفة كونه يحدد الأنشطة التي لا تضيق قيمة ويحاول تخفيض كلفها أو استبعاده.

دراسة (عبيد، 2017) بعنوان: "تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، اتبع المنهج الوصفي بتطبيق استبانه على عينة بلغ حجمها (240) موظف، فبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج وجود المعرفة في إكساب ميزة تنافسية للبنوك، وأوصى الباحث بضرورة أن تدرك البنوك الفلسطينية أهمية إدارة المعرفة كمصدر رئيس من مصادر الميزة التنافسية الحديثة، والسعي نحو توظيفها لتحقيق ميزة تنافسية بدرجة أكبر.

دراسة (أكبر،2017) بعنوان: "ممارسات القيادة الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوية في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. "

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ،وكانت أداة الدراسة استبانه تم تطبيقها على عينه عشوائية من معلمات مدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: 1- إن بعض المديرات لديهن وعي بأهمية صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها لتحقيق الجودة التعليمية. 2- إن بعضا من المديرات لديهن القدرة على إحداث أي تغيير أو تطوير أو إصلاح يعمل على تحسين العملية التعليمية بالمدرسة، ومن أهم توصيات الدراسة: 1- ترسيخ قيم الميزة التنافسية لدى العاملين بالمؤسسات

التعليمية. 2- تدعيم السلوك المتميز وتأكيد الميزة التنافسية من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المقيدة للأداء المتميز ،بالإضافة إلى احترام الذات والثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه. 3- توضيح غايات وأهداف المدرسة باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه المنظمة المتميزة مع مراعاة تحديد رؤيتها ورسالتها في المستقبل .

دراسة الروسان والقعيد (2015) بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية، وقام الباحث بإعداد استبانه تكونت من محوري ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها(توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية الفعالة، تأكيد الممارسات الأخلاقية، إقامة نظام رقابي متوازن)، والميزة التنافسية بأبعادها(التكلفة، النوعية،المرونة،الإبداع،توظيف تكنولوجيا المعلومات)، وتكون مجتمع الدراسة من سلسلة فنادق خمس نجوم في عمان من (1089) من المدراء ومساعدي المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (305) فردا تم اختيارهم بالطريقة الطبقية الملائمة بنسب متساوية بلغت(28%)، استرجع الباحث (288) استبانه صالحة للتحليل الإصلاحي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك مستوى تقييم عال لممارسات سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم للقيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية. وبناء على هذه النتائج قدم الباحث عددا من التوصيات أهمها الاهتمام بالموارد البشرية بالفندق عن طريق تدريبها وتطويرها والإبقاء على الموارد البشرية الكفوؤة عن طريق تحفيزها وزيادة رواتبها، والاهتمام من قبل الإدارة العليا بالفندق بتحليل نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والمخاطر التي تواجه الفنادق وإجراء دراسات جديدة.

الدراسات الاجنبية

دراسة (Brubaker, 2018) بعنوان:

“Factors Affecting China’s Apparel Manufacturing Industry's International Competitive Advantage.”

"العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية لصناعة الملابس الصينية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل الاقتصادية والحكومية والاجتماعية التي تؤثر على الميزة التنافسية الوطنية في صناعة الملابس في الصين، فضلا عن الميزة التنافسية للشركات الفردية كما يراها المسؤولون التنفيذيون في البضاعة وقد أجريت مقابلات مع تسعة مديرين تنفيذيين في مجال صناعة الملابس الصينية لإجراء هذه الدراسة وتم استخدام طريقة بحث نوعية لالتقاط وجهات نظر المديرين التنفيذيين في قطاع الأعمال الذين طلب منهم الرد على أسئلة المقابلات المفتوحة. كشفت النتائج في هذه الدراسة عن ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر على الميزة التنافسية الدولية للصين في صناعة الملابس العالمية: العمالة والأجور ،وسلسلة توريد صناعة الملابس في الصين وموردي مواد الخام، وسياسات الحكومة ، والإجراءات والتحسينات، وكشفت النتائج أيضا عن التغيرات التالية في عمليات وإستراتيجيات الإنتاج باعتبارها الطرق الرئيسية التي حافظ فيها المشاركون على الميزة التنافسية الدولية: زيادة التركيز على البحث والتصميم والكفاءة الإنتاجية، وخدمة العملاء، وزيادة التركيز على فرص إنتاج الملابس للسوق المحلية في الصين.

دراسة (Distanont & Khongmalai , 2018) بعنوان:

“The role of innovation in creating a competitive advantage.”

"دور الابتكار في خلق الميزة التنافسية"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة عوامل الابتكار التي تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية في صناعة الأغذية المجمدة على مستوى الشركات الصغيرة والمتوسطة في تايلاند .دراسة بحثية تجريبية باستخدام الاستبانات كأداة لجمع البيانات أظهرت النتائج أن الابتكار عزز مزايا المنافسة من خلال عوامل خارجية تم تقسيم هذه العوامل الخارجية إلى مجموعتين: العوامل ذات التوجه الجزئي والعوامل ذات التوجه الكلي وكان للعوامل الخارجية على المستوى الجزئي تأثير أكبر على تطوير ابتكار شركات الأغذية

المجمدة أكثر من تلك الموجودة على المستوى الكلي .وأظهرت النتائج أن رواد الأعمال، وخاصة أصحاب المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم يحتاجون إلى التكيف وإعداد أنفسهم لمواجهة التغيرات الاقتصادية القادمة، والتي على وشك الحدوث ليس فقط على المستوى العالمي ولكن أيضا على المستوى الإقليمي والقطري بالإضافة إلى السياقات الداخلية داخل المنظمة، فإن العوامل الخارجية مهمة أيضا، ولا سيما تلك التي ستؤدي إلى تطوير الابتكار حيث سيصبح الابتكار الأداة الإستراتيجية المهمة في هذه المنافسة لتحسين الأعمال التجارية وإبداعها وتعزيزها لخلق مزايا تنافسية مساوية أو أفضل من تلك الموجودة في البلدان الأجنبية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

دراسة (Prodromos & Dimitrios, 2018) بعنوان:

"The Role Of Innovation In Building Competitive Advantages: An Empirical Investigation"

"**دور الابتكار في بناء مزايا تنافسية بحث تجريبي**"

وهدفت هذه الدراسة إلى تعزيز الأدبيات التجريبية الموجودة من خلال التركيز على سوابق الابتكار وتأثيرها على الميزة التنافسية .تم إجراء فحص الإطار المفاهيمي المقترح باستخدام استبيان منظم تم تطويره وتوزيعه على مجموعة من شركات التصنيع اليونانية وأوضحت النتائج إلى أن إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والقدرات التنظيمية والثقافة التنظيمية لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة كبيرة على الابتكار مما يؤكد أهمية تعزيزها في وقت واحد. وأخيرا تم إثبات التأثير الايجابي للابتكار على إنشاء مزايا تنافسية بشكل تجريبي، مما يسد الفجوة في الأدبيات ذات الصلة ويوفر طرقاً للبحث الإضافي في المستقبل للعلاقة السببية بين الابتكار والميزة التنافسية على الرغم من دعمها النظري الكبير إلا أنه لم يتم التحقق منها تجريبيا، وتضمنت النتائج أن لتحسين فعالية القيادة الإستراتيجية يجب على القائد أن يكون خبيرا استراتيجيا ثم خبيرا للتغيير، ولديه القدرة على صياغة رؤية ورسالة واضحة للتعليم العالي.

دراسة (Parvaneh et al., 2018) بعنوان:

"The Impact of Enterprise Risk Management on Competitive Advantage by Moderating Role of Information Technology"

"**تأثير إدارة مخاطر المؤسسات على الميزة التنافسية من خلال دور الاشراف في تكنولوجيا المعلومات**"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) على الميزة التنافسية(CA) من خلال الإشراف على دور أبعاد تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك استراتيجية تكنولوجيا المعلومات (IT) وهيكل تكنولوجيا المعلومات.تم الحصول على 84 استبيانا صالحا من خلال استقصاء ذاتي تم إجراؤه في المؤسسات المالية الإيرانية.أظهرت نتائج هذه الدراسة أن إدارة مخاطر المؤسسات كانت لها علاقة ايجابية مع الميزة التنافسية للشركات وأظهرت النتائج أيضا أن استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وهيكل تكنولوجيا المعلومات كان لهما أثر مباشر على الميزة التنافسية بالإضافة إلى تأثير الوسيط في علاقة الميزة وإدارة مخاطر المؤسسات.تقدم هذه الورقة نظرة ثاقبة حول قيمة تنفيذ إدارة مخاطر المؤسسات بين المنظمات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية بالإضافة إلى ذلك توفر هذه الدراسة الآثار من حيث تخطيط المدير ووضع القرار للنظر في تكنولوجيا المعلومات باعتبارها واحدة من عوامل النجاح الحاسمة في ممارسات إدارة مخاطر المؤسسات.

دراسة (Uddin, 2018) بعنوان:

“Corporate Ability and Corporate Social Responsibility: A Study on How They Influence the Competitive Advantage of an Apparel Company.”

"**قدرة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة حول كيفية تأثيرهما على الميزة التنافسية لشركة الملابس**"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أهمية قدرة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارهما بعدين من أبعاد الصورة المؤسسية وتأثيرهما على تحقيق الميزة التنافسية لشركات الملابس يتضمن تصميم البحث الكمي أربع سيناريوهات تم معالجتها لشركات الملابس الافتراضية التي تتخذ من الولايات المتحدة مقرا لها والتي تضم معلومات

تتعلق بسمات قدرة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات، تم إجراء سلسلة من الاختبارات أحادية الاتجاه لتحليل التباين (ANOVA) باستخدام IBM SPSS Statistics 23 لاختبار الفرضيات، وتقدم نتائج تحليل البيانات العديد من الأفكار الهامة للأوساط الأكاديمية والإدارة: 1- يظهر كل من قدرة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل فردي كمصدرين هامين للميزة التنافسية لشركات الملابس. 2- بالنسبة لأثار التفاعل، يبدو تأثير أي من قدرة الشركات أو المسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية لشركات الملابس اعلى عندما يظهر البعد الاخر سمات ايجابية. 3- إذا كانت شركة الملابس لديها خبرة في أي من الأبعاد (القدرة أو المسؤولية الاجتماعية) فإنها يمكن أن تحقق ميزة تنافسية ويمكن أن تزيد إلى حد ما من إمكانية التعويض عن ضعف الخبرة في البعد الآخر.ومن المساهمات الهامة للدراسة توثيق القدرة الإدارية والوضع السوقي لشركات الملابس كمؤشرات للميزة التنافسية التي يمكن تنبع من قدرة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات وتقترح الدراسة عدة اتجاهات مستقبلية للبحوث المستقبلية.

3.1.2 الإبداع التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الإبداع التنظيمي جزءا اساسيا من الحياة التنظيمية ويعتبر من أهم الإستراتيجيات الفعالة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجة بيئة تنافسية متغيرة فرضتها البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل في اطارها هذه المنظمات ويعتبر الإبداع التنظيمي احد مصادر الميزة التنافسية .

وحتى نحصل على الإبداع التنظيمي، لا بد من وجود ثقافة إبداع تتيح وتصور أن الإخفاقات جزء من نجاح النشاط المبتكر، نظرًا لأن مشاريع الإبداع ليست دائمًا ناجحة، حتى مع وجود المدرّبين المؤهلين والمبدعين، ولكن من المهم تشجيع التجربة التي يمكن أن تؤدي إلى اكتشافات جديدة ومبتكرة ، إما عن طريق إنشاء أو تحسين المنتجات والخدمات الحالية، من أجل الاستجابة مقدمًا لاحتياجات السوق والعملاء مع الإبداع، وبهذا فإنه يمكن أن يكون الإبداع جزءًا من السمات الشخصية أو يكون في

الجينات أو يمكن أن يكون نتيجة لتطبيق المعرفة التي تم الحصول عليها، إما من خلال الخبرة المهنية أو من خلال اكتساب أو تبادل المعرفة. (Machado& Davim,2020:99).

كان الإبداع ظاهرة لها غرض واحد: جعل الحياة أكثر راحة. واستكمالا لهذه الفكرة وجد انه في كثير من الأحيان أن الإبداع لا يساهم فقط في بقاء الأفراد ولكن أيضا المنظمات ككل، وتعتبر عمليات الإبداع أساسية لإعطاء قوة تنافسية للمنظمات، حيث يمكن أن يكون الدافع وراء الإجراءات الإبداعية التي تم تنفيذها في عملية الإبداع هو تنظيم المشاريع لتلبية متطلبات السوق الجديدة ؛ لإضافة قيمة إلى المنتجات والخدمات الحالية؛ ولتوليد خدمات ومنتجات جديدة. تعكس هذه الإجراءات الكفاءات التنظيمية التي تجدد النشاط التنافسي وتساهم في إطالة عمر الشركة Silva &Oliveira & (Moraes, 2016:1).

مفهوم الإبداع

الإبداع في اللغة العربية مصدر الفعل أبدع بمعنى اخترع او ابتكر على غير مثال سابق ، ووضع جروان تعريفا شاملا للإبداع على انه مزيج من الاستعدادات والقدرات والخصائص الشخصية والتي إذا وجدت في بيئة ملائمة يمكن أن ترقى بالعمليات الفكرية، وتؤدي إلى مخرجات اصيلة ومفيدة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المنظمة أو المجتمع أو العالم (جروان،2013) .

أما مفاهيميا " فقد اختلفت آراء االكتاب والباحثين حول مفهوم الإبداع فالبعض يقصد به القدرة على إنشاء أو خلق شيء جديد بينما الإخرين قصد به العمليات وخصوصا النفسية منها والتي يتم بها إبداع اشياء جديدة ذات قيمة عالية بينما نظر فريق اخر إلى الإبداع على انه عملية إبداعية تحقق في نهاية الامر عمل ابداعي تؤدي إلى تحقيقة (السكارنة، 2011).

ويرى (Oskarsson, 2003:3) أن الإبداع هو عملية تطوير وتنفيذ فكرة جديدة، وقد حدد العديد من العلماء الإبداع على انه اختراع وتطوير وتنفيذ منتجات أو برامج أو خدمات أو ترتيبات إدارية جديدة.

توفر الإبداعات حافزًا حيويًا للنمو الاقتصادي، حيث اكتسب الإبداع اعترافًا بين البلدان في السنوات الأخيرة بأنه مفتاح النمو الاقتصادي والازدهار الذي يمكن أن يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية على الصعيدين المحلي والدولي، وتم تعريفه على أنه عملية يتم فيها تحويل الأفكار القيمة إلى أشكال جديدة من القيمة المضافة للمؤسسة والعملاء والموظفين وأصحاب المصلحة. Agolla&Van Lill, (2016:405).

وميّز (Chaubey & Sahoo, 2019) بين الإبداع والابتكار حيث عرف الإبداع بأنه التفكير في أفكار جديدة ومناسبة بينما عرّف الابتكار بأنه تنفيذ تلك الأفكار.

وترى هذه الدراسة ان الإبداع: هو مشاركة المعلومات خلال تحسس مشكلة ما، لتوليد افكار إبداعية تساهم في نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها

1.3.1.2 مفهوم الإبداع التنظيمي

إن الأدبيات الموجودة على الإبداع التنظيمي متنوعة ومتناثرة، ولا يوجد توافق في الآراء بشأن تعريف مصطلح " الإبداع التنظيمي" ، حيث تعمل مجالات البحث المختلفة على تطوير مناهجها الخاصة لمحاولة فهم ظاهرة الإبداع التنظيمي المعقدة (Armbruster & Bikfalvi & Kinkel & Lay, 2008:645).

تم تقديم مفهوم الإبداع لأول مرة بواسطة شومبتر 1934 حيث تم طرحه على أنه كعملية انشاء وخلق علامات تجارية جديدة ومنتجات وخدمات وعمليات تساهم في التأثير على التنمية الاقتصادية وبالتالي تم وصف الإبداع التنظيمي من قبل الكثير من العلماء على أنه كمفهوم للبقاء طويل الأجل للمنظمات، بل اعتبر القوة الدافعة للتطور والنمو مع ظهور الاقتصاد القائم على المعرفة (Nouri et. al, 2017:197).

وينظر إلى الإبداع على نطاق واسع بأنه يتطور في كل مرة إلى دور أكثر أهمية لدوره الفعّال في قيادة التنافسية، حيث إن اقتصاد المعرفة الجديد ومجتمع المعلومات والعولمة المتزايدة للأسواق تتطلب من المنظمات تطوير جهود مبتكرة لتعزيز النمو الاقتصادي للمنظمات (Albort & Henseler & Cepeda & Leal, 2018:1).

ونسبة إلى التغييرات التكنولوجية والعولمة والكثافة التنافسية، تحتاج المنظمات إلى الانغماس في الإبداع المستمر، وعليه فإن الإبداع والابتكار يمثلان أولوية مناسبة لبقاء المنظمة (Chaubey & Sahoo, 2019).

وتلعب المنافسة دورا محفزا للإبداع التنظيمي في المنظمات كما أشارت لها مقاييس المنافسة من خلال الدراسات السابقة (Caroli & Reenen, 2001).

بعد كل شيء، ما هو تعريف الإبداع؟ ماذا يعني الإبداع؟ وما هو دوره في الإبداع التنظيمي؟ يعد الإبداع في المنظمات حاليًا إحدى المواضيع الذي تم مناقشته وتناوله كثيرًا، على الرغم من صعوبة التوصل إلى توافق في الآراء حول كيفية قياسه في المنظمات، إلا إنها قضية تم تناولها في كل من مؤسسات التدريب المهني والمؤسسات الأكاديمية، وكذلك في بيئة الأعمال التجارية، كعنصر أساسي وضروري في البحث عن حلول جديدة ومنتجات جديدة، لتلبية احتياجات العملاء والسوق Machado (& Davim, 2020:99)

يعتمد إبداع المنظمات على عوامل داخلية مثل القدرة الإبداعية للمنظمة وحجمها وهيكلها وتوجيه التعلم والتوجه الإستراتيجي والعوامل الخارجية مثل شبكة الشركاء والاتصالات الخارجية والبيئة الصناعية التي توجد بها المنظمة، وتقسّم الأدبيات المرتبطة بالإبداع إلى المجالات الأربعة التالية: (أ) سوابق الإبداع (ب) نتائج الإبداع (ج) عملية الإبداع (د) نشر الإبداع (Oskarsson, 2003:3).

لا ينبع الإبداع والابتكار من إستراتيجية الشركة الشاملة والوصول إلى الموارد فحسب، بل بشكل أساسي أكثر يأتي من عقول جميع الأفراد العاملين، منفردين أو مع الآخرين في المنظمة، ويعتمد مدى إنتاجهم لأفكار إبداعية – جديدة ومفيدة – خلال عملهم اليومي، ليس فقط على خصائصهم الفردية، ولكن أيضًا يعتمد على بيئة العمل التي يدركونها من حولهم (Amabile & Schatzel & Moneta & Kramer, .2004)

يرتبط مفهوم الإبداع بشيء جديد أو منتج أو عملية أو طريقة جديدة بالنسبة للعميل أو السوق أو حتى للمنظمة، والذي يمكن الاشارة اليه ايضا بالإبداع الجذري، ويشير هذا المفهوم أيضًا إلى شيء موجود ويمكن تحسينه بشكل ملموس، مما يؤدي

بنا إلى ما يسمى بالإبداع التدريجي، وبالتالي فإن أي منتج أو عملية أو طريقة حالية تكوّن مع تحسينات طفيفة قيمة مضافة للمنظمة أو للسوق ,Machado & Davim) 2020:101).

يعتبر النشاط الإبداعي في التنظيم نقطة محورية للإستراتيجية، وهو عنصر حاسم في المتانة والصمود ومصدرا للميزة التنافسية (Marin & Cuartas, 2019:97)وتم تعريف الإبداع على أنه تطوير وتنفيذ افكار جديدة من قبل الأفراد الذين يتشاركون في معاملات مع الآخرين بمرور الوقت ضمن نظام مؤسسي.

بينما عرف آخرون الإبداع التنظيمي على أنه مقدمة لشيء جديد (فكرة، منتج، خدمة، تكنولوجيا، عملية، وإستراتيجية) لمؤسسة، ويعرف لام (2006) الإبداع التنظيمي بأنه "إنشاء أو تبني فكرة أو سلوك جديد للمنظمة" ,Demircioglu) 2016:1).

ويعرف الإبداع التنظيمي أيضا بأنه منتج أو خدمة جديدة، أو تكنولوجيا جديدة لعملية الإنتاج، أو هيكلًا جديدًا أو نظامًا إداريًا، أو خطة أو برنامجًا جديدًا يتعلق بأعضاء المنظمة (Damanpour, 1991:556).

ويرى كل من (Porter & Stern, 1999:12) أن الإبداع التنظيمي هو تحويل المعرفة إلى منتجات وعمليات وخدمات جديدة، ويتضمن اكثر من العلم والتكنولوجيا حيث يشمل أيضا تحديد وتلبية حاجات العملاء، وتحسين التسويق، والتوزيع والخدمة وهي أشكال إبداع يمكن أن تكون بنفس أهمية ما ينتج في المختبرات من منتجات وعمليات جديدة، في الواقع تحدث أهم الإبداعات اليوم في المبيعات والتوزيع.

وعرّف (Fernandes & Vasconcelos & Dobelin, 2018) الإبداع التنظيمي أنه تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية للمنظمة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية يشمل هذا التعريف ثلاثة فروع رئيسية:

(1) الممارسات التجارية (أساليب جديدة لتنظيم الإجراءات الروتينية).

(2) تنظيم مكان العمل (طرق جديدة لتوزيع المسؤوليات التي تشمل الموظفين).

(3) العلاقات الخارجية (طرق جديدة لتنظيم العلاقات مع الشركات أو المؤسسات العامة الأخرى).

ويؤكد (بعلى، 89:2017) على أن الإبداع التنظيمي: هو القدرة على تحسين أساليب العمل في الإدارة، وتوليد أفكار وخدمات جديدة والتي بدورها تؤدي إلى تطوير المناخ العام للمنظمة وتفعيل الأداء. بينما ترى (النجار، 233:2016) ان الإبداع التنظيمي هو كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استدعاء جميع اشكال المغامرة بين عمليات التغيير، لتحقيق التحولات الإبداعية في بيئة المنظمة والعمليات والمخرجات لبيئتها. بينما عرف (ابوقطام،:2019 224) الإبداع من جانب إداري بأنه القدرة على إنشاء أفكار جديدة مفيدة، أو إعادة تشكيل أنماط معروفة في أشكال نادرة مرتبطة بحل المشكلة، بمعنى رؤية الفرد لحالة ما بطريقة جديدة ممّا يتطلب الشعور بالمشكلة ثم التفكير بإبداع. ويرى كل من (المصري وعابدي، 102:2017) أن الإبداع الإداري يحدث من خلال المحاور أو الأبعاد العديدة المتمثلة في الانفعال والعاطفة، والتغير، والتجديد والطلاقة الفكرية، وتحمل المخاطرة، وتحديد وحل المشكلات.

وتعرف الدراسة الحالية الإبداع التنظيمي: بأنه قيام الإدارة في البنوك التجارية الأردنية بتبني سلوكيات جديدة سواء كانت على مستوى العمليات أو الخدمات أو الممارسات الإدارية من خلال أفكار خلاقة غير مألوفة لتحقيق الميزة التنافسية والريادة في الأعمال .

2.3.1.2 أهمية الإبداع التنظيمي

يعد الإبداع التنظيمي من خلال استعراض المفاهيم السابقة حجر الزاوية في النمو الاقتصادي المستمر، والازدهار من خلال تبني الأفكار الجديدة التي من شأنها صنع منتجات وخدمات وعمليات قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات في البيئة التنافسية، والإبداع يعني استخدام التكنولوجيا الجديدة والأفكار الخلاقه لإضافة قيمه لمنتج أو خدمه والمحافظة على هذا الإبداع من خلال التطوير والتحسين المستمر.

وتكمن أهمية الإبداع كما اشار لها كل من (Dess & Picken, 2012:31) أن الإبداع أصبح بمثابة مصدر جديد للميزة التنافسية في الاقتصاد العالمي المترابط بشكل متزايد.

يكتسب الإبداع أهمية متزايدة في المنظمات، حيث يمكن أن تكون المنظمة مبدعة ليس فقط في المنتجات ولكن أيضًا في العمليات أو أساليب التشغيل، وكذلك في طرق جديدة للترويج لخدماتها أو منتجاتها (Machado & Davim, 2020:101).

وافترض كل من (Prodromos & Dimitrios, 2018:52) أن المنظمات التي تتمتع بمستوى عال من الإبداع بداية ستعمل بشكل افضل في الحصول على مزايا تنافسية، وقد تقدم المنتجات والخدمات الجديدة قيمة فائقة لعملاء المنظمة، خاصة عندما لا تستطيع الشركات المنافسة مجاراتها.

ويعتقد (Chow, 2019:23) أن الإبداع في بيئة الأعمال شديدة التعقيد والديناميكية يعد عاملاً حاسمًا بالنسبة للمنظمات لإنشاء القيمة والحفاظ على الميزة التنافسية، حيث أن الإبداع يعتبر عامل نجاح أساسي في بيئة الأعمال شديدة التنافسية والتي لا يمكن التنبؤ بها، ويساعد تنفيذ الإبداع في رسم منظور واضح للفرص المستقبلية التي تنتظرنا، ويعد تعزيز قدرة المنظمة على الإبداع أحد أهم أدوات زيادة الربحية والنمو في بيئة الأعمال شديدة التنافس.

وايضا قد يقلل الإبداع في وقت العمليات التجارية من وقت الانتاج أو وقت تقديم الخدمة، مما يوفر مرة اخرى قيمة مضافة للعملاء الحاليين أو الجدد، واخيراً كلما كانت المنظمة اكثر ابداعا، زادت امكانية تطوير وتنفيذ إستراتيجيات جديدة بنجاح لمواجهة التقلبات السلبية في البيئة الخارجية، وتكمن أهمية الإبداع التنظيمي بأنه عامل مهم في انتاج منتجات وعمليات جديدة، وأيضا تحفيز وتنمية الاقتصاد ممّا يوفر الاستدامة للمنظمة (Chaubey & Sahoo, 2019).

أما (عمراوي، 3:2016) فقد اشارت إلى أهمية الإبداع التنظيمي حيث تتمثل أهميته في الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية وتحسين خدمات التنظيم والمساهمة في تطوير القدرات الفكرية والعقلية للعاملين من خلال إتاحة الفرص لهم لإختيار تلك القدرات. وتشير الدراسات البحثية لعدة عوامل لها تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على الإبداع حيث أكد كل من (Prodomos&Dimtrious, 2018:44) أن (إدارة المعرفة ورأس المال الفكري القدرات التنظيمية، والثقافة التنظيمية) لها التأثير المباشر أو غير المباشر على الإبداع مع التأكيد على أهمية تعزيزها في وقت واحد،

أما (Jeong&Shin, 2017:1) فقد وجد كل منهم أن ممارسات العمل عالية الأداء تؤدي إلى مزيد من الإبداع التنظيمي عندما تخضع الشركات للتغيير التنظيمي .

بينما (Koch & Wenzel & Senf & Maibier, 2018:254) فقد اكدوا أن الإبداع ليس خاصية متأصلة في الأفكار والعمليات والمنتجات ولكنه نتيجة لعملية التبني التي يتم من خلالها تصنيف نتائج المنظمة على أنها إبداعية أم لا، حيث يشير هذا إلى ان تقييم ما إذا كانت الأفكار أو المنتجات إبداعية هو عملية تفاعل اجتماعي تحدث بين المنظمة وجمهورها، لذلك من المهم تحديد الجمهور المناسب من المراقبين، وكيف ولماذا يصنفون شيئا ما على انه ابداعي.

وبين (Damanpour, 2017) أن الإبداع عبارة عن بنية معقدة وتتداخل مع المفاهيم السائدة الاخرى مثل(التكنولوجيا والابتكار والتغيير)، ويشير مصطلح الإبداع التنظيمي إلى دراسات الإبداع في مؤسسات الأعمال والمؤسسات العامة التي تبحث في الظروف الخارجية والداخلية التي تحفز الإبداع، وكيف يغير الإبداع السلوك والنتائج التنظيمية، وإن عدم التمييز بين توليد الإبداع، وتبني استخدام الإبداع، وتشبية الإبداع التنظيمي بالإبداع التكنولوجي أساء فهم هذا المفهوم وأدى بالتالي لإعاقة تقدمه.

واكد كل من (Lalic & Anisic & Medić & Tasic & Marjanovic, 2018:110) أن شركات التصنيع عند تنفيذ المفاهيم التنظيمية المبدعة أي (تنظيم الإنتاج وإدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية) تعمل بشكل أفضل فيما يتعلق بتطوير منتجات جديدة وخدمات جديدة متعلقة بالمنتج.

3.3.1.2 الخصائص التنظيمية التي تسهل عملية الإبداع:

1 – توجيه النمو: الالتزام بالنمو طويل الأجل وليس الربح على المدى القصير.

2 – اليقظة: قدرة المنظمة على إدراك تهديداتها وفرصها.

3 – الالتزام بالتكنولوجيا: الرغبة في الاستثمار في التطوير طويل الأجل للتكنولوجيا.

4 – قبول المخاطر: الاستعداد لإدراج فرص محفوفة بالمخاطر في محفظة متوازنة.

5 – التعاون بين الوظائف: الاحترام المتبادل بين الأفراد والرغبة في العمل سويًا عبر الوظائف.
6 – القابلية: القدرة على أن تكون على علم بالتكنولوجيا المطورة خارجيًا وتحديدها والاستفادة الفعالة منها.
7 – الركود: القدرة على إدارة المشاكل التي قد تواجه الإبداع.
8 – القدرة على التكيف: الاستعداد لقبول التغيير.
9 – مجموعة متنوعة من المهارات: مزيج من التخصص وتنوع المعرفة والمهارات (Trott, 2005:77).

4.3.1.2 مراحل عملية الإبداع

حدد كل من (Damanpour & Gopalakrishnan, 1999:71) ان مراحل الإبداع يمكن تجميعها على نطاق واسع في مرحلتين منفصلتين هما:
1– توليد الإبداع: حيث ان هذه المرحلة ينتج عنها منتج أو خدمة أو برنامج أو تقنية جديدة في المنظمة، إما للاستخدام الداخلي أو للبيع لمنظمات أخرى.
2– تبني الإبداع: وهي المرحلة أو العملية التي تُعنى بالحصول على الإبداع من قبل منظمة أخرى، أو من خلال جزء آخر من المنظمة المولدة، حيث أنه بالنسبة للمنظمة المتبنية، تتضمن عملية الإبداع الوعي به، وتشكيل المواقف، والتقييم، وقرار التبني، وتنفيذ التجربة، والتنفيذ المستدام.

ويعتبر تصنيف عالم النفس الامريكي والاس (Wallace) من أكثر التصنيفات شهرة وتداولا والذي يقول أن الإبداع يحتاج لمراحل أربعة، وهي:

1. مرحلة الاعداد والتحضير: وهي مرحلة يتم من خلالها التحقيق في المشكلة في جميع الاتجاهات ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.
2. مرحلة الحضانة : وتعتبر مورد خصب للمفكر الإبداعي، وبالتالي يطرح المشكلة في التفكير الواعي (التحضير) في وقت مبكر قدر الإمكان حيث يزيد من مقدار الوقت لتمديد وأثراء العمليات الذهنية بصورة لا ارادية.

3. مرحلة التبصر: وتعتبر نتاج وعلامة واضحة للعمل اللاشعوري الطويل من خلال ظهور "الفكرة السعيدة" حيث يبدأ ادراك الأفكار الإبداعية والشعور بها.
4. مرحلة التحقق حيث يقوم المبدع في هذه المرحلة بالتحقق من الحل أو مجموعة الحلول التي نتجت عن مرحلة التبصر (Sadler, 2015:343).



الشكل رقم (7): مراحل عملية الإبداع

المصدر: (Sadler, 2015)

5.3.1.2 انواع الإبداع التنظيمي

تشمل أنواع الإبداع على سبيل المثال لا الحصر إبداع المنتج (بما في ذلك السلع والخدمات) وإبداع العملية والتسويق والإبداع التنظيمي(Demircioglu, 2016:4).

وفي الوقت الحاضر، يعتبر الإبداع واحداً من أهم جوانب الدراسات التجارية، وصنف الإبداع إلى أربعة أنواع:

1- إبداع المنتج: وينطوي على زيادة فوائد العميل للتحسينات الوظيفية أو غيرها من التحسينات في المنتج أو الخدمة.

2- إبداع العملية: يشمل ممارسة الأعمال التجارية بطريقة جديدة ومبتكرة.

3- إبداع التسويق: هو تطبيق طريقة تسويق جديدة تنطوي على تغييرات كبيرة في التصميم، والتسيب، والتغليف، والترويج للمنتجات، واستراتيجية التسعير

4- الإبداع التنظيمي: ويعرف بأنه مقدمة لممارسات العمل الجديدة، وتنظيم مكان العمل، واتخاذ القرارات، وطرق جديدة للتعامل مع العلاقات الخارجية (Afriyie& Musah, 2019).

كما اشار (Armbruster & Bikfalvi & Kinkel& Lay, 2008:644) ان هنالك أربعة أنواع مختلفة من الإبداع التنظيمي: (1) إبداع المنتجات التقنية (2) إبداع الخدمات غير التقنية، (3) إبداع العمليات التقنية، (4) إبداع العمليات غير التقنية.

ميز (السكارنة، 2011) من خلال Daft&Noe بين الإبداع الفني والإبداع الإداري حيث أشار أن الإبداع الفني يتم توليدة ودعمة من قبل المستويات الإدارية الدنيا والتي تملك الخبرة الفنية وهو عملية تتم من اسفل إلى اعلى الهرم التنظيمي، أما الإبداع الإداري فيتم تبنية ودعم تنفيذة من قبل المستويات الإدارية العليا فهو عملية تتم من اعلى إلى اسفل الهرم التنظيمي.

كان الإبداع يخضع لتصنيفات مختلفة على سبيل المثال، هناك إبداعات تكنولوجية وإدارية، والتصنيف الأول الإبداع التكنولوجي يتوافق مع إبداع العملية أو المنتج في حين التصنيف الثاني الإبداع الإداري يتضمن الهيكل التنظيمي وممارسات الإدارة، ويرتبط الإبداع التكنولوجي إلى حد كبير بالنشاط الرئيسي للمنظمة مما يجعله اكثر واقعية، أما الإبداع الإداري لا يمكن ملاحظته لانه يقتصر على العمليات الإدارية كما أشار لها كل من (Marin &Cuartas, 2019:97) .

وفي دراسة سابقة أشار (Read, 2000:97)إلى ثلاثة تصنيفات للإبداع حددها:

1. التصنيف الأول: إبداع المنتجات والعمليات حيث يشير إبداع المنتجات لمخرجات المنظمة من المنتجات بينما إبداع العمليات يشير لمخرجات المدخلات من منتجات وخدمات.
2. التصنيف الثاني: الجذري والتدريجي وفقا لدرجة التغيير المطلوبة لتنفيذ الإبداع.

3. التصنيف الثالث: الإبداع التقني والإداري حيث يرتبط الإبداع التقني أو التكنولوجي ارتباطا مباشرا بأنتاج منتج ما، أما الإبداع الاداري فهو يتعلق بالعمليات الموجهه للإدارة مثل الهيكل، وادارة الموارد البشرية وانظمة المحاسبة.

وأكد على هذه التصنيفات كل من (Distanont &Khogmalai, 2018:4) مقسمة إلى حد كبير إلى ما يلي أولا: هدف الإبداع (إبداع المنتجات وإبداع العمليات) ثانيا: درجة التغيير (إبداع جذري وإبداع تدريجي) ثالثا: مجال التأثير(الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي).

6.3.1.2 أهم النماذج التي صنفت الإبداع:

استندت هذه الدراسة إلى عدد من النماذج التي صنفت الإبداع التنظيمي على مدار السنوات الماضية، والتي تضمّنت بعضها أبعاداً للدراسة الحالية، وتالياً أهم هذه النماذج:

1- نموذج (Knight, 1967)

يعتبر نموذج (Knight, 1967) واحداً من النماذج المبكرة لأنواع الإبداع، حيث اقترح أن هناك أربعة أنواع مختلفة من الإبداع:

(1) إبداع المنتج أو الخدمة، وهو معني بتقديم منتجات أو خدمات جديدة تنتجها المنظمة أو تبيعها أو تتنازل عنها.

(2) الإبداع في عملية الإنتاج، وهي ادخال عناصر جديدة في مهمة المنظمة وقرارها في إشارة إلى التغييرات في العمليات التنظيمية والإنتاج؛ وعادة ما يبدأ هذا أيضًا بالتطورات التكنولوجية.

(3) إبداع الهيكل التنظيمي، المعني بـ "علاقات السلطة، أو أنظمة الاتصال، أو أنظمة المكافآت الرسمية"

(4) إبداع الأفراد، والذي يتعلق بالتغييرات التي تطرأ على الأشخاص (الموظفين) داخل المنظمة، بما في ذلك التغييرات في مستويات التوظيف والموظفين وأدوار العمل والثقافات والسلوكيات(Knight, 1967:482).

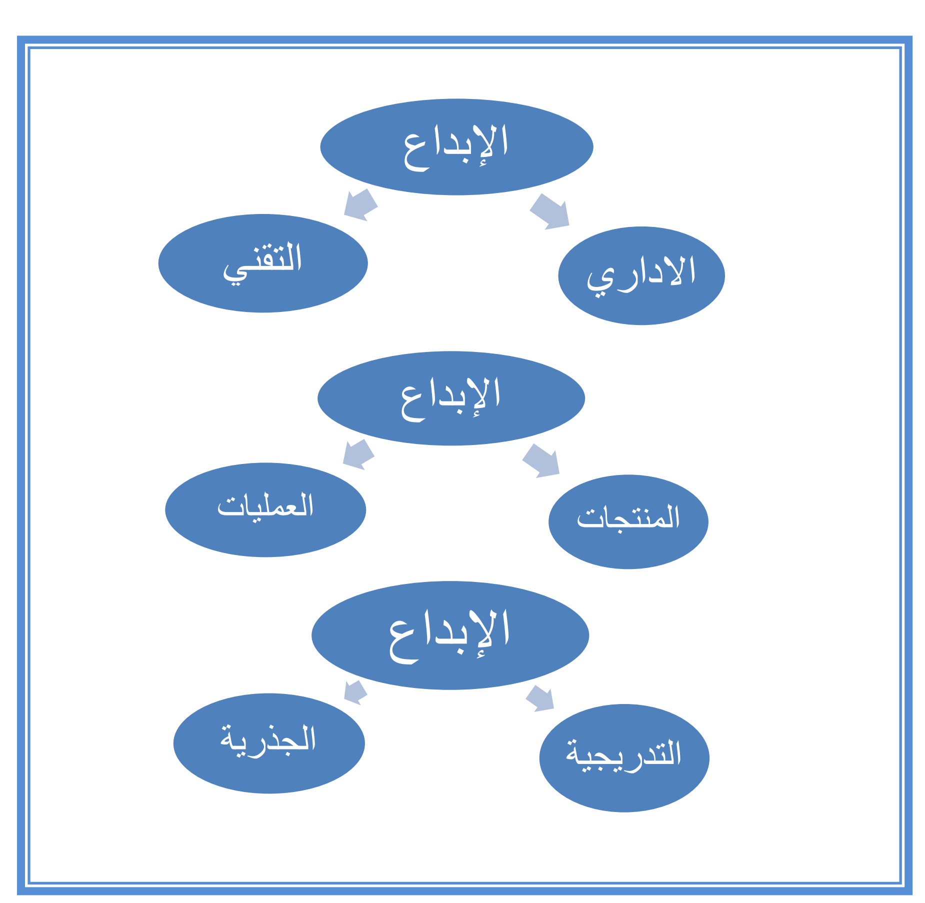
2- النماذج الثنائية للإبداع

وصنفت النماذج الثنائية الإبداع كما يلي:

1- الإبداع الإداري مقابل الإبداع التقني

2- إبداع المنتجات مقابل إبداع العمليات

3- الإبداع التدريجي مقابل الإبداع الجذري (Damanpour,1991:560). ويبين الشكل رقم (8) نماذج أنواع الإبداع الثنائية.



الشكل رقم(8): النماذج الثنائية لأنواع الإبداع

المصدر:

Rowley, Jennifer & Baregheh, Anahita & Sambrook, Sally. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. Management Decision.

3- نموذج (Trott, 2005)

ذكر (Trott, 2005:17) أنه يمكن أن يصاحب الإبداع التكنولوجي تغييرات إدارية وتنظيمية إضافية، ويشار إليها غالبًا باسم الإبداع، ويقدم هذا صورة أكثر وضوحًا ويبدأ في توسيع تعريف الإبداع ليشمل أي تغيير تنظيمي أو إداري تقريبًا وتالياً أهم تصنيفات الإبداع من وجهة نظر trott مع أمثلة على كل منها:

1. إبداع المنتج: تطوير أو تحسين المنتجات.
2. العملية الإبداعية: تطوير عملية تصنيع جديدة.
3. الإبداع التنظيمي: تقسيم مشروع جديد؛ نظام اتصالات جديد أو أجراء محاسبي جديد.
4. الإبداع الإداري: نظم إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات.
5. إبداع الانتاج: دوائر الجودة، نظام التصنيع في الوقت المناسب، برنامج تخطيط الإنتاج الجديد، نظام تفتيش جديد.
6. إبداع التسويق التجاري: ترتيبات التمويل الجديدة؛ نهج مبيعات جديد.
7. إبداع الخدمة: الخدمات المالية القائمة على الانترنت.

4-نموذج 4P لـ (Francis&Bessant, 2005)

عندما سعت شركة كوماتسو (شركة يابانية متعددة الجنسيات) إلى تحسين الجودة، وخفض التكاليف، وتطوير منتجات مبتكرة، واستنباط أساليب جديدة للمبيعات والتمويل، قاموا بما هو أكثر من تطوير منتجات جديدة أو محسنة، بل كان عليهم تحسين العمليات وتغيير التسويق والتفكير في شركتهم بطريقة جديدة (كشركة عالمية وليست يابانية)، وهذا مثالي، حيث لا تقتصر القدرة على الإبداع على تحسين المنتجات فقط، بل يمكن أن تشمل أيضا أربعة طرق أخرى، وهي كالتالي:

P1 الإبداع لتقديم أو تحسين المنتجات – Product

P2 الإبداع لإدخال أو تحسين العمليات – Process

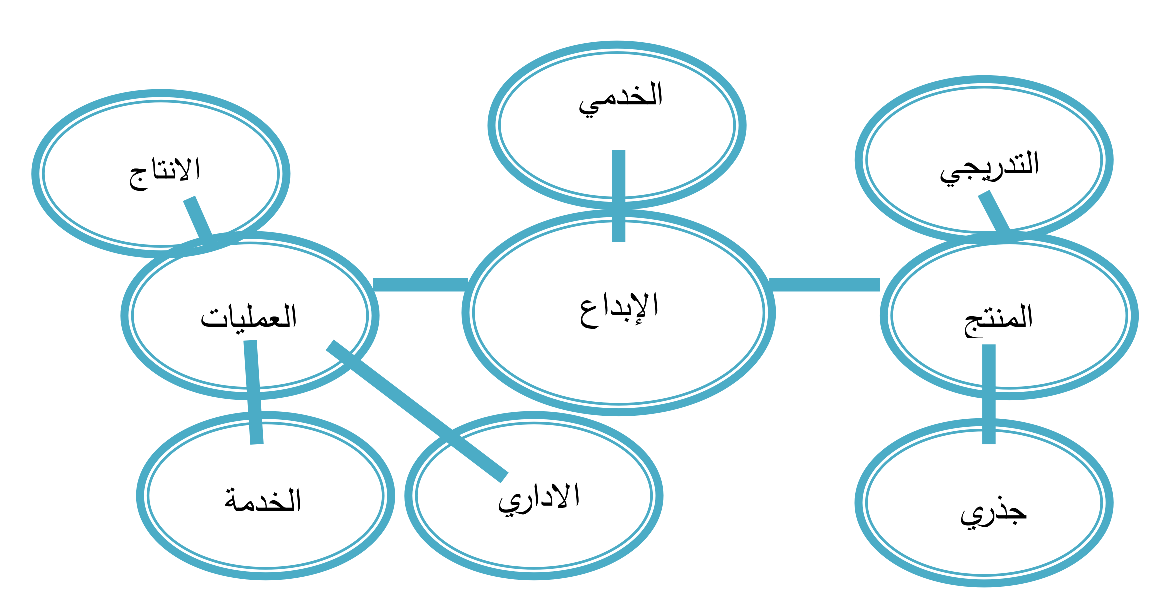
P3 الإبداع لتحديد أو إعادة تحديد المواقع من الشركة أو المنتجات – Position

P4 الإبداع لتحديد أو إعادة تعريف النموذج السائد للشركة – Paradigm (Francis&Bessant, 2005:172).

5- نموذج (Oke & Burke& Myers, 2007)

على المستوى العام، كان هناك العديد من التصنيفات لأنواع الإبداع في المنظمات الكبيرة، تتمثل في الآتي:

1. إبداع المنتج: الذي قد يتضمن عروض منتجات جديدة أو تحسينات في المنتجات الحالية.
2. الإبداع الخدمي: حيث أصبح ذو أهمية متزايدة، يمكن وصفها بأنها تطورات جديدة في تلك الأنشطة التي يتم تنفيذها لتقديم المنتج الأساسي وجعله أكثر جاذبية للمستهلكين.
3. إبداع العمليات: يتضمن إنشاء أو تحسين أساليب الإنتاج أو الخدمة أو العمليات الإدارية، بالإضافة إلى التطورات في العمليات والأنظمة وأنشطة إعادة الهندسة التي تم القيام بها لتطوير منتجات جديدة، وتتم ترقية تقنيات العمليات والممارسات التشغيلية والتنظيمية أو تعديلها أو استبدالها بعمليات جديدة ومتقدمة (Oke & Burke& Myers, 2007:738).



الشكل رقم(9): نموذج (Oke & Burke& Myers, 2007) لأنواع الإبداع

المصدر:

Rowley, Jennifer & Baregheh, Anahita & Sambrook, Sally. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. Management Decision.

وقسّم كل من (Kotsemir& Abroskin , 2013:25)انواع الإبداع إلى اربعة تصنيفات ملخصة بالتالي:

1- التصنيف الاول – أنواع " كلاسيكية " : مثل إبداع العمليات وإبداع المنتجات وإبداع الخدمات.

2- التصنيف الثاني- أنواع " جديدة " : والتي تعتبر جديدة بالرغم من مرور أكثر من عشرة اعوام على ظهورها إلا أنها تعتبر جديدة، ويعود السبب لعدم تبني مفهوم شامل لها من قبل الباحثين والمؤلفين، مثل الإبداع الاقتصادي، وإبداع المحيط الازرق وإبداع المحيط الاحمر، حيث تستخدم هذه الأنواع بشكل أساسي في نماذج الإبداع الاداري.

3- التصنيف الثالث – "درجة" الإبداع: وتم تصنيفها حسب درجة الإبداع، على سبيل المثال يصنف الإبداع الجذري بأنه إبداع قوي بينما يصنف التدريجي بأنه إبداع ضعيف.

4- التصنيف الرابع – التصنيف "الثنائي": مثل الإبداع المفتوح والمغلق، إبداع المنتج والعملية، إبداع جذري وتدريجي.

من خلال استعراض أنواع الإبداع التنظيمي والتصنيفات السابقة، نلاحظ أن أنواع الإبداع قد حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمؤلفين، الأمر الذي أدّى إلى ظهور عدد كبير من التصنيفات والنماذج المرتبطة بأنواع الإبداع، وبالتالي فإن هذه الدراسة تسلّط الضوء على الأنواع والتصنيفات الرئيسية للإبداع التي تم تحديدها من قبل الباحثين للاستفادة منها كمرجعية لتصنيفات وأنواع الإبداع.

7.3.1.2 أبعاد الإبداع التنظيمي

صنف كل من (Mavondo & Chimhanzi &Stewart, 2005:1235) الإبداع التنظيمي في ثلاثة أبعاد هي الإبداع الإداري، إبداع المنتج، والعملية الإبداعية.

أما (Gopalakrishnan, 2000:138) فاعتمدت السرعة وحجم الإبداع كأبعاد للإبداع التنظيمي.

بينما ((Rajapathirana & Hui, 2018:46حدد أبعاد القدرات الإبداعية بأربعة أبعاد هي الإبداع التنظيمي، وإبداع العمليات، وإبداع المنتجات والخدمات، وإبداع التسويق.

وقامت (النجار، 238:2016) بتحديد أبعاد الإبداع التنظيمي وتتمثل في أربعة أبعاد هي: تبني الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتبناة، إدامة الإبداع والمحافظة عليه، دعم الإبداع والمبدعين.

بينما حدد كل من (Wang & Ahmed, 2004:1) خمسة أبعاد للإبداع التنظيمي، وهي: إبداع المنتجات، والإبداع السوقي، والإبداع السلوكي، وإبداع العمليات، والإبداع الإستراتيجي.

ويرى كل من (Subramanian & Nilakanta, 1996:641) أن ملائمة وقت تبني الإبداعات ومتوسط زمنها ومتوسط عددها هي أبعاد للإبداع التنظيمي.

في حين حدد كل من (North & Smallbone, 2000:148) أبعاد الإبداع التنظيمي بالتالي : إبداع المنتج، إبداع العمليات، الإبداع الإداري، الإبداع التسويقي.

وقام كل من(Nouri & Ghorbani& Soltani, 2017:197) بتحديد ثلاثة أبعاد للإبداع التنظيمي وهي: الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، والإبداع الاداري. والتي اعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة كأبعاد لدراسته.

الإبداع التنظيمي

يشتمل الإبداع التنظيمي على تغييرات مخطط لها فيما يتعلق بنشاط المنظمة، مما يعني ضمناً وجود شيء جديد ويكون هدفه زيادة الأداء، ويمكن أن يكون الإبداع جذريًا أو تدريجيًا وفقًا لما إذا كان يهدف إلى شيء جديد حقًا وهو ما يعني ابداعات جوهرية أو تغييرات على ما هو موجود بالفعل ممّا يعني إبداعات أقل كثافة (Machado& Davim, 2020:26).

يتعلق الإبداع التنظيمي باعتماد أفكار وسلوكيات جديدة في المنظمات، حيث إنه يخدم التكيف التنظيمي كرد فعل على التغير البيئي أو كإجراء وقائي للتأثير على البيئة. يتضمن الإبداع التنظيمي عدة جوانب: تطوير منتجات أو خدمات أو تقنيات جديدة، وتصور نماذج أعمال جديدة، أو ممارسات إدارة، أو هياكل وأنشطة تنظيمية،

ويمكن أن يركز الإبداع على الأبعاد التنظيمية أو الاجتماعية التنظيمية، وكذلك الأبعاد الإدارية، يرتبط الإبداع بالعملية المستمرة للبحث غير المحدود عن استخدام المعرفة الجديدة والفريدة من نوعها، وتدير المنظمات المبدعة مواردها البشرية لدعم إنشاء منتجات وخدمات جديدة (Curado, 2017:3).

تعمل الإبداعات التنظيمية كشروط مسبقة وميسرة للاستخدام الفعال للإبداعات التقنية للمنتجات والعمليات لأن نجاحها يعتمد على درجة استجابة الهياكل والعمليات التنظيمية لاستخدام هذه التقنيات الجديدة، وتمثل الإبداعات التنظيمية مصدرًا مباشراً للميزة التنافسية نظرًا لأن لها تأثيرًا كبيرًا على أداء الأعمال فيما يتعلق بالإنتاجية وأوقات العمل والجودة والمرونة (Armbruster & Bikfalvi & Kinkel & Lay, 2008:645).

يعتبر الإبداع القوة الدافعة للنمو الاقتصادي والتنمية، وفي السنوات الأخيرة، مع ظهور الاقتصاد القائم على المعرفة، وجد الإبداع دورًا أكثر أهمية في تطور الهياكل الاجتماعية والاقتصادية حيث أن الاقتصاد المتقدم قائم على الإبداع، علاوة على ذلك، كان صناع السياسة مهتمين بشكل متزايد بتطوير الإبداع القائم على المعرفة باعتباره القوة الدافعة للتنمية الاقتصادية، ومع تعقيد المنافسة يعتبر الإبداع إحدى المزايا الرئيسية للشركات من أجل البقاء على قيد الحياة، لا يمكّن ظهور الإبداع المؤسسات من اكتساب ميزة تنافسية على المنافسين فحسب، بل يوفر لهم أيضًا أداة مفيدة لتحسين الأداء التنظيمي (Nouri & Ghorbani& Soltani, 2017:197).

الإبداع الخدمي

تعتبر الخدمات جزءًا مهماً في معظم الاقتصادات الكبرى، ويُنظر إلى الإبداع على أنه محرك مهم للنمو في المنظمات على نطاق واسع، واقترح الباحثون العديد من نماذج إبداع الخدمة التي قدمت تصنيفاً يقسّم الإبداع في الخدمة إلى ستة أنواع مختلفة، وهي: خدمات جديدة إلى السوق، وخدمات جديدة إلى المنظمة، وعمليات التسليم الجديدة، وتعديلات الخدمة، وملحقات خطوط الخدمة، وإعادة وضع الخدمة(Prajogo& McDermott, 2013:523).

وينظر إلى الإبداع الخدمي على أنه عبارة عن منتجات أو خدمات جديدة تهدف إلى تلبية بعض احتياجات السوق (Kogabayev& Maziliauskas, 2017:64).

لا تميز معظم دراسات الإبداع في المنظمات إبداع الخدمات عن إبداع المنتجات، بشكل عام، يتم تصور الخدمات التي تقدمها المنظمات في قطاع الخدمات لتكون مشابهة للمنتجات التي تقدمها المنظمات في قطاع التصنيع، وبناء على ذلك فإن محرك إبداع الخدمات هو طلب العملاء لخدمات جديدة ورغبة المديرين التنفيذيين في إنشاء خدمات جديدة للأسواق القائمة أو لإيجاد أسواق جديدة للخدمات، ومع ذلك، فإن إبداع الخدمات ليس بالضرورة قائم على التكنولوجيا، حيث يمكن للمنظمات في كل من صناعات السلع والخدمات تقديمها (Damanpour, 2017).

اكتسب إبداع الخدمات أهمية كبيرة في الوقت الحالي، ويمكن وصفه بأنه تطور جديد للأنشطة التي يتم تنفيذها لتقديم المنتج الأساسي وجعله أكثر جاذبية للمستهلكين (Oke & Burke & Myers, 2007:738).

يوفر إبداع الخدمات وسيلة للإنتاج ويشير إلى تطوير وتوفير منتجات وخدمات جديدة ومحسنة، في الواقع، يمكن القول أن الإبداع الفعّال يعني أنه إلى أي مدى تعتبر المنظمة رائدة في تقديم خدمات جديدة، وتخصيص الموارد المالية للبحث والتطوير وما إلى ذلك، وتشمل المؤشرات التشغيلية للإبداع في الخدمة ما يلي:

1. أن تكون رائدًا في تقديم خدمات (منتجات) جديدة.
2. محاولة تطوير خدمات جديدة في شكل تدريب الأفراد والفرق في المنظمة.
3. تطوير منتجات لمجموعات جديدة من العملاء.

المميزين (Nouri & Ghorbani& Soltani , 2017:197).

وتعرف هذه الدراسة الإبداع الخدمي: على أنه قدرة البنوك التجارية الأردنية على تقديم خدمات جديدة بطريقة محسنة ورائدة.

العملية الإبداعية

يشتمل إبداع العمليات على طرق جديدة أو محسّنة بشكل كبير لإنشاء وتقديم الخدمات، يمكن أن يتخللها تغييرات كبيرة في المعدات والبرامج المستخدمة في المنظمات الموجهة للخدمات أو في الإجراءات أو التقنيات المستخدمة لتقديم الخدمات،

ومن الأمثلة على ذلك إدخال أجهزة تتبع نظام تحديد المواقع العالمي (GPS) لخدمات النقل، وتنفيذ نظام حجز جديد في وكالة سفر، وتطوير تقنيات جديدة لإدارة المشاريع في شركة استشارية، وتغطي ابتكارات العمليات أيضًا تقنيات ومعدات وبرامج جديدة أو محسّنة بشكل ملحوظ في أنشطة الدعم المساعدة (Oecd, 2005:49).

يُعد إبداع العمليات بمثابة إدخال أساليب إنتاج جديدة، وأساليب إدارة جديدة، وتكنولوجيا جديدة يمكن استخدامها لتحسين عمليات الإنتاج والإدارة، وان عملية الإبداع هي ظاهرة داخلية لذا فإن المرجع الرئيسي هو المنظمة نفسها، وتمثل عملية الإبداع نماذج أعمال في كيفية قيام المنظمة بإنشاء وبيع وتوصيل القيمة للعملاء Crossan) & Apaydin, 2010:1168).

ويرى (Damanpour, 2017) أن إبداع العملية هو إدخال عناصر جديدة في عملية الإنتاج أو الخدمة في المنظمة من أجل إنتاج منتج أو تقديم خدمة، ويكون لإبداع العمليات تركيز داخلي وهي أساسًا تقنيات إنتاج وتسويق السلع أو الخدمات، حيث تتمثل الدوافع وراء إبداع العملية في تقليل وقت التسليم وزيادة المرونة التشغيلية وخفض تكاليف الإنتاج.

بينما يرى (Rajapathirana& Hui, 2018:46)أن إبداع العملية يجب أن يكون عبارة عن تغييرات جديدة في عملية إنتاج أو تسليم المنتجات التي تسمح بزيادة كبيرة في القيمة المقدمة إلى أصحاب المصلحة.

ويتكون بناء إبداع العملية من أربعة عناصر، وهي زيادة سرعة التنفيذ، والوصول إلى المعلومات، والأساليب التي تسمح بتعليم العمل، وتخفيض التكلفة المتغيرة (Afriyie & Musah, 2019:9).

إن إبداع العمليات يوفر أداة للحفاظ على الجودة وتوفير التكاليف وتحسينها ويتضمن اعتماد أساليب جديدة أو محسنة للإنتاج أو التوزيع أو تقديم الخدمات، في الواقع، يعني إبداع العملية أنه إلى أي مدى تتبنى المؤسسة تقنيات جديدة وتختبر طرقًا جديدة لأداء العمل، وتشمل المؤشرات التشغيلية لإبداع العمليات:

1. التغييرات في عمليات الإنتاج والخدمات
2. إيجاد طرق وأساليب جديدة لفعل الأشياء

3. الريادة في توفير طرق جديدة للإنتاج (Nouri & Ghorbani& Soltani, 2017:198).

وتعرف هذه الدراسة العملية الإبداعية: على أنها تبني إدارة البنوك التجارية الأردنية سلسلة من الأنشطة والتقنيات الجديدة لتحسين العمليات الحالية والتي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء في تقديم الخدمات.

الإبداع الإداري

الإبداعات الإدارية تعبر عن مبادئ الإدارة والعمليات والممارسات التي تغيّر طريقة عمل الإدارة وتلعب دوراً في تغيير كيفية قيام المديرين بمهامهم، وتشكل القواعد والإجراءات التي يتم بها إنجاز العمل داخل المنظمات حيث يكون التغيير جديداً أوغير مألوفاً (Damanpour, 2017).

الإبداعات الإدارية تنطوي على الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية؛ أي أنها يمكن أن تكون تبنّي طرق جديدة لتوظيف الأفراد وتخصيص الموارد ومنح المكافآت وهيكل المهام أو الوحدات، وترتبط الإبداعات الإدارية بشكل غير مباشر بنشاط العمل الرئيسي للمنظمة وأكثر ارتباطًا بإدارتها، وهي إلى حد كبير إبداعات عملية (Damanpour & Gopalakrishnan, 1999:59).

وأكد على ذلك كل من (Crossan & Apaydin, 2010:1169) أن الإبداعات الإدارية ترتبط بشكل غير مباشر بنشاط العمل الأساسي وأكثر ارتباطًا بشكل مباشر بالجوانب الإدارية مثل الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية والموارد البشرية.

وأشار كل من (Mavondo & Chimhanzi &Stewart, 2005:1247) أن الإبداعات الإدارية هي تلك التي تتضمن مكونات إدارية وعلاقاتها بالنظام الاجتماعي للمؤسسة، ويتضمن الإبداع الإداري الهيكل الاجتماعي أو التصميم والقواعد والإجراءات وأنظمة المكافآت والمعلومات وهياكل سلطة الاتصالات التي تحكم العلاقات بين الأعضاء، وتبين أن الإبداع الإداري مرتبط بـ:

1. إعادة تصميم العمل وأنظمة العمل
2. تعزيز المهارات
3. نظم الإدارة

4. الحوافز
5. مراقبة الجودة الشاملة
6. استراتيجية الوقت المحدد.

يشير الإبداع الإداري إلى الإجراءات والسياسات والأشكال التنظيمية الجديدة، ويشمل التغييرات التي تؤثر على السياسات، وتخصيص الموارد وغيرها من العوامل المتعلقة بالبنية الاجتماعية للمنظمة، ويشير الإبداع الإداري إلى أي مدى يستخدم مدراء المنظمات أنظمة الإدارة الحديثة في عمليات الإدارة، وتشمل المؤشرات الرئيسية لقياس هذا البعد ما يلي:

1. البحث عن أنظمة إدارية جديدة (مثل أنظمة التوظيف والتعيين وما إلى ذلك)
2. استخدام أنظمة إدارية جديدة
3. إنشاء هياكل جديدة وعلاقات مشتركة بين المنظمات Asgarnezhad & Mir (& Soltani, 2016:675).

وتعرف هذه الدراسة الإبداع الإداري: على أنه الإجراءات والسياسات التي يستخدمها القادة الإستراتيجيين في البنوك التجارية الأردنية وتشمل التغييرات الجديدة لتحسين إدارة البنوك من خلال انظمة جديدة.

8.3.1.2 الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع التنظيمي

سيتم استعراض الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تناولت مفهوم الإبداع التنظيمي ودوره المهم الذي يلعبه في الربط بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية، من خلال التعرف على أنواعه وأبعاده ومراحله المختلفة، والتي تناولها العديد من الباحثين، لتقديم الإضافة المطلوبة لهذا البحث، حيث تم ترتيب هذه الدراسات زمنيا بشكل تنازلي من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات العربية

دراسة(محمد والشيخ، 2018) بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي- دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية جامعة نجران"

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى اختبار تأثير رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران بالمملكة العربية السعودية خلال العام 2016. استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لاختيار أفراد عينة الدراسة، وقد شملت العينة جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. تم توزيع البحث على(101) فردا. بعد التحليل خلصت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات العينة لمتغيرات رأس المال الفكري تميل هذه الفروق جميعها اتجاه الموافقة على وجود علاقة معنوية بين محاور الدراسة المختلفة. كذلك وجود علاقة ارتباط معنوي بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي، أي وجود تأثير ايجابي معنوي لكل أبعاد رأس المال الفكري(البشري، الهيكلي، والزبوني) على الإبداع التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها العمل على زيادة اهتمام الجامعات السعودية برأس المال الفكري والعمل على تطويره لتحقيق مستويات عالية من التميز في بيئة أكاديمية سمتها الديناميكية وسرعة التغيير،إضافة لضرورة ترقية أعضاء هيئة التدريس المتميزين والاحتفاظ بهم.

دراسة (أبو قطام، 2018) بعنوان: "الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القادة الإداريين للإبداع الإداري في الجامعات الخاصة وعلاقته بإدارة الأزمات وقد تكونت عينة الدراسة من (183) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم على مرحلتين: المرحلة الأولى بالطريقة العشوائية العنقودية، ومنها تم الاقتصار (13) جامعة أردنية خاصة، والمرحلة الثانية بالطريقة العشوائية الطبقية، ولجمع البيانات استخدم الباحث استبانتين: الأولى لقياس درجة الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية، والثانية لقياس درجة إدارة الأزمات لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية، تم التحقق

من صدقهما وثباتهما. ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها: أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت في الدرجة المتوسطة، كما أن درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية لإدارة الأزمات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت في الدرجة المرتفعة والمتوسطة، لمراحل إدارة الأزمات الثلاث(قبل حدوث الأزمة، أثناء حدوث الأزمة، وما بعد الأزمة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري وإدارة الأزمات لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات(الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة). كما أظهرت الدراسة علاقة ارتباطيه موجبة بين درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية للإبداع الإداري، وإدارة الأزمات ارتباط(0.86) وتُعزى هذه النتيجة إلى إن هناك دورا هاما للإبداع الإداري في مراحل إدارة الأزمة الثلاث.

دراسة (بعلى، 2017) بعنوان: "دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس"

تناولت هذه الدراسة موضوع تكنولوجيا المعرفة ودورها في دعم الإبداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول(موبيليس)، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسولب دراسة الحالة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وهدفت إلى التعرف على وجهة نظر العاملين حول مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة والمساندة لعمليات إدارة المعرفة الأربعة (توليد، تخزين، توزيع وتطبيق) في دعم الإبداع التنظيمي، خلصت الدراسة على أن تكنولوجيا المعرفة تساهم في دعم الإبداع التنظيمي باستثناء تكنولوجيا تطبيق المعرفة وذلك يرجع إلى ضعف استخدامها من طرف المؤسسة محل الدراسة، كما كانت من أهم التوصيات المقترحة ما يلي: 1- ضرورة إعطاء أهمية بالغة لتكنولوجيا الداعمة لعمليات إدارة المعرفة من قبل المؤسسات العامة في الجزائر، وذلك عن طريق توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة لتسهيل العمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. 2- زيادة الوعي عند الأفراد العاملين بأهمية العمل الجماعي عبر الشبكة الداخلية (الانترنت).

3-التأكيد على أن العنصر الأكثر حيوية في نجاح إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وهو المورد البشري الأمر الذي يتطلب اهتمام كبير من طرف الإدارة على جذب ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية وتوفير البنية التحتية والبيئة التنظيمية التي تحفز وتساند الإبداع والابتكار وبالتالي تحقق ميزة تنافسية.

دراسة (المصري وعابدين، 2017) بعنوان: "دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر مكونات الإبداع الإداري، والتعرف كذلك على قدرة الشركات الصناعية في قطاع غزة على تحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على طبيعة العلاقة لمكونات الإبداع الإداري على تحقيق الميزة التنافسية، وتم إعداد أداة البحث، وتوزيعها على العينة المكونة من (150) موظف من 54 شركة صناعية يزيد رأسمالها عن 500,000$، وتم استرداد(146) استبانه. ولخصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها حصول مستوى الإبداع الإداري على نسبة مرتفعة (72.28%)، وحصل مجال تحقيق الميزة التنافسية على نسبة (72.76%)، وتبين أيضا وجود علاقة طردية بين مكونات الإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية، وتبين أن ما نسبته(75.50%) من التغير في مستوى تحقيق الميزة التنافسية يعود للتغير في مكونات الإبداع الإداري، كما تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى للنوع، والمسمى الوظيفي،والعمر،والمجال. بينما توجد فروق تبعا لسنوات الخدمة، أما بالنسبة إلى استجابات أفراد العينة تبعا للميزة التنافسية فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المسمى الوظيفي، والعمر، وسنوات الخدمة، والمجال. بينما النوع لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة وبناء على نتائج الدراسة كانت أهم التوصيات ما يلي: 1- ضرورة الاهتمام بتدريب الموظفين على كيفية تحديد المشكلات سواء بالطرائق الاستشارية أو الانعكاسية. 2- ضرورة الاهتمام بتدريب الموظفين على كيفية حل المشكلات سواء بالطرائق التشاورية، أو التفاوضية، أو بالأمر المستتر أو الصريح.
3- أن تأخذ الشركات آراء العملاء وتلبي رغباتهم المتجددة، حيث حصلت تلك الفترة على أقل فقرات قياس الميزة التنافسية

دراسة (النجار،2016) بعنوان: "تأثير الإبداع التنظيمي على الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة: دراسة مقارنة"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الفروق بين آراء العاملين الإداريين بجامعتي (المنصورة والدلتا للعلوم والتكنولوجيا) حول أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة، وقياس تأثير الإبداع التنظيمي على أبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من جامعة المنصورة قوامها 370 مفردة من العاملين الإداريين (عدد المستجيبين للدراسة 303 مفردة)، وعينة عشوائية بسيطة من جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا قوامها 195 مفردة من العاملين الإداريين (عدد المستجيبين للدراسة 175 مفردة)، وتوصلت نتائج التحليل الوصفي إلى: 1- أن أبعاد الإبداع الإداري التنظيمي والانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة متوفرة بدرجة أقل من المتوسط في جامعة المنصورة، وبدرجة أعلى من المتوسط بجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا. 2- وجود فروق معنوية بين آراء العاملين الإداريين حول أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة فيما عدا كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل بجامعتي المنصورة والدلتا. 3- وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة المنصورة فيما عدا بعد دعم الإبداع والمبدعين وبعدي كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل وكسر قواعد لتقديم خدمة للعميل بطريقة أفضل. 4- وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة في جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا.

الدراسات الاجنبيه

دراسة (Chaubey & Sahoo,2019)بعنوان:

“Enhancing organizational innovation in Indian automobile industry.”

"**تعزيز** الإبداع **التنظيمي في صناعة السيارات الهندية**"

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على دراسة تأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظف لتعزيز الإبداع التنظيمي من خلال التوسط في تأثير الدوافع الجوهرية والتأثير المعتدل للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إبداع الموظف والإبداع التنظيمي في

صناعات السيارات الهندية. تم جمع الردود من المهندسين والمديرين وخبراء البحث والتطوير من وحدات تصنيع السيارات والبحث والتطوير من جنوب الهند من خلال استبيان منظم.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج IBM SPSS V.20. وتم تأكيد صحة الإنشاءات والنموذج النظري من خلال تطبيق منهج نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام (IBM SPSS Amos Version 20). وأثبتت النتائج العملية أن القيادة التحويلية لها تأثير ايجابي على إبداع الموظف، كما يتوسطه الدافع الجوهري، كشفت الدراسات أيضا أن الموظفين يميلون إلى إظهار إمكانيات إبداعية أعلى عندما يتعرضون بدرجة أعلى من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة المتميزة التي تحكم على سلوكهم في المؤسسة. نظرا لأن الأبحاث قد أجريت في وحدات تصنيع السيارات الهندية والبحث والتطوير، فلا يمكن تعميمها على نطاق أوسع من القطاعات البيئية والدولية. ويعتبر هذا البحث فريد من نوعه في محاولته التجريبية للتأثير المعتدل للثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي في صناعة السيارات الهندية.

دراسة (Marín & Cuartas, 2019) بعنوان:

"Relationship Between Innovation And Performance: Impact OF Competitve Intensity And Organizational Slack."

"**العلاقة بين الإبداع والأداء :تأثير الشدة التنافسية والركود المؤسسي**"

هدفت هذة الدراسة إلى التحقق من تأثر العلاقة بين الإبداع والأداء بوجود متغيرات رائدة مثل الكثافة التنافسية والركود التنظيمي، وتضمنت هذه الدراسة اجراء تحقيقات توضيحية وشاملة لعدة قطاعات من خلال تطبيق نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) على عينة تتكون من (401) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في بوغوتا، كولومبيا، وتقدم نتائج الدراسة مساهمة ذات صلة لأدبيات الإدارة الإستراتيجية من خلال اظهار أن الكثافة التنافسية والركود التنظيمي تحفز الإبداع وتؤثر بشكل ايجابي على الأداء.

دراسة (Koch & et.al, 2018) بعنوان:

"organizational creativity as an Attributional Process: The case of haute cuisine"

"الإبداع التنظيمي كعملية نسبية:حالة المطبخ الرائع "

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير عمل يصور مفهوم الإبداع التنظيمي كعملية نسبية يتم فيها التفاوض باستمرار على الإبداع التنظيمي بين المنظمة وبين أنشطتها المتعلقة بالبيئة من خلال (الأنشطة المتعلقة ما بينها) استنادا إلى تحليل تجريبي لهذه العملية في مطعم Rutz للمأكولات الراقية في برلين. نستكشف أربع أنشطه متعلقة فيما بينها – مفاجئة ومرضية ومحفزة والمذاق – يتم من خلالها تحديد "كونك مبدعا" ويجري اعتبارها إبداعية للتفاوض على إسناد الإبداع التنظيمي، وكشفت النتائج أن الأداء المتسلسل لهذه الأنشطة المتعلقة بالانتقال هو نتيجة للتحول التاريخي للتقسيمات الخارجية لنتائج المنظمة من اعتبارها (مختلفة) إلى (الأول من نوعها) وبالتالي الإسناد المتزايد للإبداع التنظيمي مع مرور الزمن، تسهم هذه الدراسة في الأدب الخاص بالإبداع التنظيمي من خلال اكتشاف التفاعل بين "كونك مبدعا" أو "يعتبر إبداعا" من خلال الأنشطة المتعلقة فيما بينهما، والتي تعتبر أساسا لفهم الإبداع التنظيمي، علاوة على ذلك، وضعت النتائج التي توصلنا إليها الاستجابات الجمالية في مركز الإبداع التنظيمي وإظهار مسرح العملية التي يتم من خلالها إسناد الإبداع التنظيمي.

– دراسة (Jeong & Shin, 2017) بعنوان:

“High-performance work practices and organizational creativity During organizational Change :A Collective Learning perspective.”

"ممارسات العمل عالية الأداء والإبداع التنظيمي أثناء التغيير التنظيمي: منظور التعلم الجماعي"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة ممارسات العمل عالية الأداء والإبداع التنظيمي إثناء التغيير التنظيمي بالاعتماد على منظور التعلم الجماعي، وتم وضع نظرية واختيار كيف ومتى يحتمل أن تؤدي ممارسات العمل عالية الأداء إلى تعزيز الإبداع التنظيمي، باستخدام عينة من 454 شركة كوريّة في 16 صناعة في مجالات التصنيع

والخدمات والمصارف، مع بيانات مختلفة زمنيا ومتعددة المصادر، وتم استخدام نموذج معادلة هيكلية سالبة ذات تضخم صفري مضغوط باستخدام (M-Plus 7.0). وكانت أهم النتائج أن ممارسات العمل عالية الأداء أدت إلى مزيد من الإبداع التنظيمي عندما خضعت الشركات للتغير التنظيمي، بالاضافة إلى أن التعليم الجماعي للموظفين يتوسط في تأثير التفاعل بين ممارسات العمل عالية الأداء والتغيير التنظيمي على الإبداع التنظيمي.

دراسة (Nouri & et.all, 2017) بعنوان:

"The Effect of Knowledge Management on Organizational Innovation with the Mediating Role of Organizational Learning (case study: Agricultural Bank in Iran)"

"**تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي فيما يتعلق بدور الوسيط للتعلم التنظيمي**"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي فيما يتعلق بدور الوسيط للتعلم التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي البنك الزراعي في محافظة اردبيل، باستخدام جدول عينة مورغان، تم تحديد حجم العينة ليكون 140 موضوعا تم اختيارهم وفقا لطريقة اخذ العينات المتوفرة، تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وبرنامج Amos، وكانت اداة جمع البيانات عبارة عن استبانه، أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة لها تأثير ايجابي على التعلم التنظيمي ومع ذلك لم يتم تأكيد تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، بالاضافة إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير ايجابي على الإبداع وأخيرا بالنظر إلى التأثير غير المباشر لمعرفة الإدارة على الإبداع التنظيمي، يمكن القول إن التعلم هو المتغير المعتدل بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

دراسة (Shahzad & et.all, 2016) بعنوان:

“Integrating Knowledge management (KM) Strategies and processes to enhance organizational creativity and performance”

"**التكامل بين إستراتيجية المعرفة وعمليات إدارة المعرفة لتحسين الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي**"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان التكامل بين إستراتيجية المعرفة وعمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى الإبداع والأداء التنظيمي، تم استخدام إستراتيجية كمية وطريقة المسح المقطعي لجمع البيانات، وقدم 219 من المستجيبين الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي من 173 شركة مدرجة من خلال استبيان ذاتي الإدارة تم استخدام تحليل العوامل وتقنيات الانحدار المتعددة لاختبار فرضيات متعددة.

وكشفت النتائج عن التأثير الايجابي الكبير لإستراتيجية نظم إدارة المعرفة الموجه نحو النظام على قدرات عملية إدارة المعرفة والإبداع والأداء التنظيمي، لم يتم العثور على تأثير كبير لإستراتيجية إدارة المعرفة الموجهة نحو الإنسان على عمليات إدارة الأداء المختلفة والأداء التنظيمي . ومع ذلك، فانه مثير للاهتمام علاقة سلبية كبيرة مع الإبداع التنظيمي. عمليات إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الإبداع المؤسسي والأداء. كما تم تحديد الإبداع التنظيمي باعتباره له تأثير قوي على الأداء التنظيمي.

– دراسة (Asgarnezhad & et.all,2016) بعنوان:

“Effect of transformational Leadership and Knowledge Management Processes on Organizational Innovation in Ardabil University of medical Sciences.”

"**تأثير القيادة التحويلية وعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في جامعة أردبيل للعلوم الطبية.**"

هدفت هذه الدراسة للتحقق من تأثير القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في جامعة اردبيل للعلوم الطبية، وتم جمع بيانات الدراسة لجميع المتغيرات عن طريق نموذج الاستبانة، وتألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين والموظفون وأعضاء هيئة التدريس بجامعة اردبيل للعلوم الطبية، تم اختيار 277 موضوعا منهم استنادا إلى طريقة كوكران وطريقة اخذ العينات بسهوله ولتحليل البيانات تم استخدام

نموذج معادلة الهيكلة وبرنامجLISREL . وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن القيادة التحويلية لها تأثير ايجابي في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، علاوة على ذلك فقد تبين أن تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي كان ايجابيا وتأكيد دور الوسيط لإدارة المعرفة.

4.1.2 العلاقة ما بين متغيرات الدراسة (ممارسات القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع والإبداع التنظيمي كمتغير وسيط):

العلاقة النظرية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية

تُعبر القيادة الإستراتيجية عن المستقبل المرغوب الذي تسعى إليه المنظمات من خلال الدور الذي تلعبه في تعزيز الوضع التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي من خلالها تضمن البقاء والنمو والاستمرار للمنظمة.

حيث تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية، وأكدت دراسة (الحارثي، 2019) على هذه العلاقة، فجاءت دراسته للتعرف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية، حيث أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، وأكدت دراسات عديدة على دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين وتميز الأداء حيث أشارت دراسة (سيد والشيخ ذيب، 2019) أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تدفع إلى الاهتمام بالتميز وتحقيق مستويات من الأداء والسمعة الحسنة، وهذا ما أكد عليه (الصرايرة،2019) في دراسته، حيث هدفت إلى اختبار وتقييم أثر الممارسات الحرجة للقيادة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الكبيرة حيث اكدت هذه الدراسة على الأثر الهام لممارسات الحرجة للقيادة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Kitonga, 2017) حيث هدفت هذه الدراسة لتحديد تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي

للمنظمات غير الهادفه للربح في مقاطعة نيروبي إذ اثبتت هذه الدراسة عن وجود علاقه إيجابية كبيرة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي، وفي دراسة قام بها (عبد الرحيم، 2019) بعنوان دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العربية العامة، وتحديد المعايير التي يجب أن تتوافر في القيادة وتساعد على تحقيق النضج المؤسسي من خلال أهميته في تحقيق النضج المؤسسي، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد أهمية الدور الذي تلعبة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء، وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي، وجاءت دراسة كل من (الحدراوي وهادي، 2018) لقياس تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق الأستقرار في رضا الزبون وكانت ابرز نتائج هذه الدراسة بأن هناك دور كبير لممارسات القيادة الإستراتيجية في تنمية المهارات الشخصية للعاملين والتي تساهم في صنع المواقف الإيجابية، والتميز التنظيمي، بينما جاءت دراسة (عطا،2018) لدراسة أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي، والتي جاءت بنتائج أهمها وجود أثر معنوي بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والحد من الاغتراب الوظيفي، أما دراسة (الزهراني، 2018) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وتحديد درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي، وكانت من أهم نتائجها أن القيادة الإستراتيجية تمارس بدرجة عالية وأن هناك علاقة موجبة (طردية) لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي بأنواعة(التكيفي والتوليدي)، وجاءت دراسة (عبد، 2016) للتأكيد على دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال والتي تعتبر هدفا للمنظمات وتسعى لتحقيقة وخاصة المنظمات الخدمية والتي هي على تماس مباشر مع الزبائن، وجاءت دراسة (Reed, 2019) بعنوان إستراتيجيات القيادة لتحسين التزام الموظف في صناعة تكنولوجيا المعلومات لتحسين مشاركة الموظفين والتي اظهرت أن إستراتيجيات التعويضات والمزايا والأداء والاعتراف كانت إستراتيجيات حاسمة الأهمية يستخدمها قادة تكنولوجيا المعلومات لتحسين مشاركة الموظفين وجاءت دراسة (Hall,2019) بعنوان الأدوار المتقاربة للتسويق وإستراتيجية القيادة في إدارة العلاقات، حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة داخل عملية تطوير وإدارة العلاقات بين القادة والموظفين وبين المسوقين والمستهلكين،

أما دراسة (Townsend, 2019) فقد ركزت على أن إستراتيجيات القيادة لها الدور الكبير في الحد من التكاليف التشغيلية في الأعمال التجارية في ليبيريا من خلال حلول مبتكرة، ودراسة (الروسان والقعيد، 2015) والتي جاءت لتوضيح أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية والتي جاء في أهم نتائجها أن هناك مستوى تقييم عالٍ لسلسلة فنادق فئة الخمس نجوم لممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

العلاقة النظرية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية

يُعد الإبداع التنظيمي من العوامل المهمة في تحقيق الميزة التنافسية ويعتبر الإبداع أحد أبعاد الميزة التنافسية، ومن بين أهم العوامل التي تعزز وتحسن تقدم المنظمة ونجاحها، وقد تناولت العديد من الدراسات هذه العلاقة، حيث أشار (أبو قطام، 2018) لهذه العلاقة في دراسة بعنوان الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي كانت من أبرز نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات الخاصة للإبداع الإداري وإدارة الأزمات ويُعزى ذلك للدور المهم الذي يلعبه الإبداع الإداري في مراحل إدارة الأزمات، وهذا ما أكد عليه (المصري وعابدين، 2017) حيث أشاروا إلى وجود علاقة طردية بين مكونات الإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية، وفي دراسة قامت بها(النجار، 2016) لدراسة تأثير الإبداع التنظيمي على الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة والتي كشفت عن وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة، أما دراسة (Marín & Cuartas, 2019) فقد هدفت إلى التحقق من تأثر العلاقة بين الإبداع والأداء بوجود متغيرات رائدة مثل الكثافة التنافسية والركود التنظيمي، وتضمنت هذه الدراسة اجراء تحقيقات توضيحية وشاملة لعدة قطاعات، وقدمت نتائج الدراسة مساهمة ذات صلة لأدبيات الإدارة الإستراتيجية من خلال اظهار أن الكثافة التنافسية والركود التنظيمي تحفز الإبداع وتؤثر بشكل ايجابي على الأداء، وفي دراسة قام بها (Jeong & Shin, 2017)، والتي جاءت إلى دراسة ممارسات العمل عالية الأداء والإبداع التنظيمي أثناء التغيير التنظيمي بالاعتماد على منظور التعلم

الجماعي، وكانت أهم النتائج أن ممارسات العمل عالية الأداء أدت إلى مزيد من الإبداع التنظيمي عندما خضعت الشركات للتغير التنظيمي.

العلاقة النظرية بين الإبداع التنظيمي وممارسات القيادة الإستراتيجية

هناك علاقة موجبة بين ممارسات القيادة والإبداع التنظيمي حيث أثبتت النتائج العملية أن القيادة التحويلية لها تأثير ايجابي على إبداع الموظف، كما يتوسطه الدافع الجوهري، وكشفت الدراسات أيضا أن الموظفين يميلون إلى إظهار إمكانيات إبداعية أعلى عندما يتعرضون بدرجة أعلى من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة المتميزة التي تحكم على سلوكهم في المنظمة، وهذا ما اثبتته دراسة (Chaubey & Sahoo,2019)، وأشار كل من (محمد والشيخ، 2018) في دراستهم والتي هدفت إلى اختبار تأثير رأس المال الفكري، والذي يعتبر أداه من ادوات القيادة في تعزيز الإبداع التنظيمي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران بالمملكة العربية السعودية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط معنوي بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي، أي وجود تأثير ايجابي معنوي لكل أبعاد رأس المال الفكري(البشري، الهيكلي، والزبوني) على الإبداع التنظيمي، ويحتوي الإبداع التنظيمي على تغييرات مخطط لها فيما يتعلق بنشاط المنظمة، مما يعني ضمناً وجود شيء جديد يكون هدفه زيادة الأداء ((Machado& Davim, 2020. ويتعلق الإبداع التنظيمي باعتماد أفكار وسلوكيات جديدة في المنظمات، ويرتبط الإبداع بالعملية المستمرة للبحث غير المحدود عن استخدام المعرفة الجديدة والفريدة من نوعها، وتدير المنظمات المبدعة مواردها البشرية لدعم إنشاء منتجات وخدمات جديدة (Curado, 2017) وأكد كل من (Asgarnezhad & et.all,2016) في دراستهم للتحقق من تأثير القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في جامعة اردبيل للعلوم الطبية، حيث أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن القيادة التحويلية لها تأثير ايجابي في إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، علاوة على ذلك فقد تبين أن تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي كان إيجابيا مع تأكيد دور الوسيط لإدارة المعرفة.

العلاقة النظرية بين المتغيرات الثلاث (ممارسات القيادة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، الإبداع التنظيمي

هناك دراسات قليلة تناولت هذه المتغيرات مجتمعة على حد علم الباحث مثل دراسة (الياسري، 2006) بعنوان القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية وهدفت لدراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وقياس تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية وكانت أبرز نتائجها تنص على وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث، وايضا نصت نتائجها على تأثير القيادة والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية، والتي جاءت أهم توصياتها بالاهتمام بأبعاد القيادة والإبداع لدورهما الكبير في تحقيق الميزة التنافسية، أما دراسة Maziti, et.al, (2018) التي هدفت إلى التحقيق في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأداء الابتكار والميزة التنافسية، والتي كشفت نتائجها عن وجود علاقة بين القيادة الإستراتيجية وأداء الابتكار والميزة التنافسية، ونظرا لأهمية هذه المتغيرات فأنه في حالة تطبيق هذه المتغيرات في المنظمات فأنها تحقق التقدم والازدهار وبالتالي التميز والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والإستراتيجية.

5.1.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية حسب علم الباحث بعد مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة، حيث تناولت معظم الدراسات السابقة ممارسات القيادة الإستراتيجية في جوانب مختلفة كالنضج المؤسسي، الأداء الإستراتيجي، التعلم التنظيمي وغيرها، وتركز الدراسة الحالية على موضوع ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي والذي يجعل منها أكثر شمولية لتناولها الإبداع التنظيمي، وتقدم الدراسة الحالية بناءً معرفيا وتراكمياً للدرسات السابقة مع ابراز أهم الممارسات القيادية والتي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي، وتبين هذه الدراسة علاقة كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة بممارسات القيادة الإستراتيجية

وتأثيرها على تلك الممارسات، وبالرغم من تناول كثير من الدراسات والأبحاث مفهوم القيادة الاستراتجية مع متغيرات أخرى، الا ان هذه الدراسة جاءت لتسليط الضوء على مفهوم ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها بشكل عام ومدى تطبيق هذا المفهوم في البنوك التجارية الأردنية بشكل خاص، وبيان الدور الذي يلعبه هذا المفهوم في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، والإشارة لدور الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط يُعزز من الدور الإيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ- **المنهج الوصفي التحليلي:** لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية والإبداع التنظيمي، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- **منهج البحث الميداني:** وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الإردنية وعددها (13) بنكاً، وتم اعتماد اسلوب المسح الميداني الشامل من قبل الباحث لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة والمكون من المديرين العاملين في الإدارتين العُليا والوسطى ضمن المسميات التالية: (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير دائرة، ومدير اقليم/ فرع)، في البنوك التجارية الأردنية، أو ما يعادل هذه المسميات الوظيفية؛ بسبب اختلافها من بنك إلى آخر، والبالغ عددهم(853) مديراً وفق المعلومات التي حصلنا عليها من سجلات هذه البنوك والبنك المركزي كما هو الوضع بتاريخ (2018/12/31). وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد وحدة التحليل في الادارات الرئيسية، والفروع التابعة للبنوك التجارية الأردنية، والجدول رقم(2) يوضح الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة في البنوك التجارية الأردنية.

جدول رقم (2)

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة موزعاً حسب المسمى الوظيفي

التسلسل	اسم البنك	المسمى الوظيفي			
		مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	مدير اقليم/فرع
1	البنك العربي	1	1	12	78
2	بنك الاسكان	1	2	11	129
3	بنك الاردن	1	1	14	80
4	بنك القاهرة عمان	1	3	6	91
5	البنك الاهلي	1	1	14	55
6	البنك الأردني الكويتي	1	1	13	64
7	بنك الاستثمار العربي	1	0	9	34
8	بنك الإتحاد	1	1	12	47
9	البنك التجاري	1	2	11	30
10	بنك المؤسسة العربية	1	0	17	27
11	البنك الاستثماري	1	0	10	12
12	بنك سوستيه جنرال	1	1	8	19
13	بنك المال الأردني	1	0	10	14
المجموع	**13**	**13**	**13**	**147**	**680**

المصدر: نشرات وتقارير البنك المركزي الأردني والبنوك التجارية كما هو الوضع بتاريخ 2018/12/31

3.3 وحدة التحليل:

وشملت وحدة التحليل للدراسة المديرين العاملين في الإدارتين: العُليا والوسطى، (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير دائرة، ومدير اقليم/ فرع)، في البنوك التجارية الأردنية، والبالغ عددهم (853) فرداً؛ كونهم الاقدر على تصور التوجة الإستراتيجي، ورسم السياسات العامة التي تسهم في إجراء التغييرات والتحسينات لدى البنوك

أعتمد الباحث اسلوب المسح الشامل اي دراسة المجتمع بالكامل وقام الباحث بتوزيع (853)استبانة على مجتمع الدراسة استرجع منها (510)، استبانة بنسبه بلغت

(60%) من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، وتم استبعاد (116)، استبيان لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك خضع للتحليل (394)، استبانة أي ما نسبته (77%) من الاستبيانات المسترجعة، والجدول رقم(3) يبين توزيع عينة الدراسة.

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	225	%57.1
	أنثى	169	%42.9
العمر	30 سنة فأقل	110	%27.9
	31-40 سنة	180	%45.7
	41-50 سنة	81	%20.6
	51 سنة فأكثر	23	%5.8
المؤهل التعليمي	دبلوم متوسط فما دون	62	%15.7
	بكالوريوس	256	%65.0
	دراسات عليا	76	%19.3
المستوى الوظيفي	مدير عام	1	%0. 3
	نائب مدير عام	3	%0. 7
	مدير دائرة	130	%33
	مدير اقليم/فرع	260	%66
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	34	%8.6
	6 -10 سنوات	129	%32.8
	11 -15 سنة	141	%35.8
	16 سنة فأكثر	90	%22.8

يُبين الجدول رقم (3) أن نسبة الذكور بلغت (57.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (42.9%).

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد دلت النتائج على أن الفئة العمرية (31-40 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بواقع (45.7%)، تلاها الفئة العمرية (30 سنة فأقل) وقد بلغت (27.9%) من أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت الفئة العمرية (41-50 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (20.6%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) وقد شكلت ما نسبته (5.8%) من أفراد عينة الدراسة، ويمكن أن نستدل من ذلك أن

غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب القادرين على العطاء وبذل الجهود التي تعود بالنفع على البنوك المبحوثة.

وقد دلت النتائج إلى أن (65%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول الموظف على مؤهل أكاديمي (بكالوريوس)، مقابل (19.3%) كانوا من حملة درجة (الدراسات العليا) وهذا معناه أن بعض الوظائف في البنوك المبحوثة تتطلب تأهيل علمي عالي، في حين أن (15.7%) من حجم العينة كانوا من حملة درجة الدبلوم المتوسط. كما دَلت النتائج أن (66%) من عينة الدراسة كانوا من فئة مدير اقليم/ فرع، وان ما نسبته (33%) كانوا من مدير دائرة، في حين أن ما نسبته (0.7%) كانوا نائب مدير عام، وأخيراً جاءت وظيفة مدير عام وشكلت ما نسبته (0.3%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة.

وقد أوضحت النتائج أعلاه أن (35.8%) من أفراد مجتمع الدراسة تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (11–15 سنة)، وأن (32.8%) كانت مدة خدمتهم (6 –10 سنوات)، وان (22.8%) كانت مدة خدمتهم (16 سنة فأكثر))، في حين أن (8.6%) كانت مدة خدمتهم (5 سنوات فأقل).

4.3 أداة الدراسة :

تمّ تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظريّ والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكوّنت الاستبانة من أربعة أجزاء: الملحق رقم (أ)

الجــزء الأول: ويتضـمّن المعلومـات المعبّـرة عـن خصـائص عيّنــة الدراسـة، طبقـاً للمتغيّرات الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجزء الثـاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل (ممارسات القيادة الإستراتيجية) تمّت الاستعانة بها في بناء هذا الجزء من الاستبانة الخاصّة بأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية من خلال دراسة (الحارثي، 2019؛ عطا، 2018؛Hagen,Hassan & Amin 1998:2 ; Hitt,etal ,2007:384؛

(Maziti & et.al, 2018) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: توجيه الرؤية الإستراتيجية وتمثله الفقرات (1–6)، تطوير الرأس المال البشري وتقيسه الفقرات (7–12)، تعزيز الثقافة التنظيمية (13–18)، تأكيد الممارسات الأخلاقية وتقيسه الفقرات (19–24).

جدول رقم (4)

يلخص ابرز أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية

المصدر الأبعاد	عطا (2018)	الصرايرة (2019)	سيد والشيخ ذيب (2019)	الحدراوي وهادي (2018)	الزهراني (2018)	عبد (2016)	Kitonga (2017)	Lear (2012)	Mutole (2019)	التكرار
1. التوجه الاستراتيجي		*	*	*		*	*	*	*	7
2. رأس المال البشري	*	*		*		*	*	*		6
3. الثقافة التنظيمية	*	*		*		*		*		5
4. تطبيق نظام رقابي متوازن	*	*				*	*	*		5
5. الممارسات الاخلاقية	*	*		*			*	*		5
6. الكفايات الجوهرية	*	*						*		3
7. التركيز الاستراتيجي			*							1
8.القدرة على الإبداع			*							1
9.التنفيذ الاستراتيجي			*							1
10. المتابعة الإستراتيجية			*							1
11. القيادة التحويلية					*					1
12. القيادة الإدارية					*					1
13. القيادة الأخلاقية					*					1
14. القيادة السياسية					*					1
15. مساءلة المساهمين									*	1
16. التفويض									*	1

إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة. وبناءً على أكثر الأبعاد تكراراً اعتمدت هذه الدراسة على التوجه الاستراتيجي ورأس المال البشري والثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية كأبعاد لهذه الدراسة.

الجـزء الثالـث: ويتضـمن هـذا الجـزء فقـرات تغطـي متغيـر الدراسـة التـابع (الميـزة التنافسية) تمّت الاستعانة بها فـي بنـاء هذا الجزء من الاستبانة الخاصّـة بأبعاد الميزة التنافسية من خـلال دراسـة (الحنيطـي والقعيد، 2019؛ العواودة، 2019؛ Brubaker, 2018؛ Porter,1985:12-14؛ Wen-Cheng etal.,2011:102-103) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسـة، وهـذه الأبعـاد هـي: قيـادة التكلفـة وتقيسـه الفقـرات (25–30)، التمـايز وتقيسه الفقرات (31–36).

جدول رقم (5)

يلخص ابرز أبعاد الميزة التنافسية

المصدر / الأبعاد	Porter (1991)	المبيضين (2015)	بني حمدان والمحياوي (2002)	Jayaseelan & Mazumder (2015)	حسن (2017)	Thatte & Dhumal & Agrawal (2018)	Hosseini & Soltani & Mehdizadeh (2018)	العواودة (2019)	الحنيطي والقعيد (2019)	التكرار
1. التكلفة	*	*	*	*				*	*	6
2.التمايز	*	*	*					*		4
3.التحالفات		*	*							2
4.الإبداع			*						*	2
5. الابتكار والتجديد				*			*			2
6.الحصة السوقية					*					1
7. النوعية					*					1
8.السعر/ التكلفة						*				1
9.الجودة						*	*		*	3
10. موثوقية التسليم						*				1
11.الاستجابة						*				1
12. ابداع المنتجات						*				1
13.المسائلة							*			1
14.الكفاءة							*			1
15.المرونة									*	1

اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة. وبناءً على أكثر الأبعاد تكراراً اعتمدت هذه الدراسة على بعدي: التكلفة والتمايز كأبعاد لهذه الدراسة.

الجزء الرابع: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة الوسيط (الإبداع التنظيمي) تمّت الاستعانة بها في بناء هذا الجزء من الاستبانة الخاصّة بأبعاد الإبداع التنظيمي من خلال دراسة (النجار2016؛ المصري وعابدين، 2017؛ Asgarnezhad & Mir & Soltani 2016؛ Nouri,etal., 2017) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: الإبداع الخدمي وتقيسه الفقرات (37–41)، العملية الإبداعية وتقيسه الفقرات (42–46)، الإبداع الإداري وتقيسه الفقرات (42–46).

جدول رقم (6)

يلخص ابرز أبعاد الإبداع التنظيمي

المصدر / الأبعاد	Subramanian & Nilakanta (1996)	North & Smallbone (2000)	Wang & Ahmed (2004)	Mavondo & et.all (2005)	Asgarnezhad & Mir & Soltani (2016)	النجار (2016)	Nouri& Ghorbani& Soltani (2017)	المصري وعابدين (2017)	التكرار
1.ملائمة وقت التبني	*								1
2.متوسط زمن الإبداعات	*								1
3.متوسط عدد الإبداعات	*								1
4.ابداع المنتج		*	*	*	*				4
5. ابداع العمليات		*	*	*	*		*		5
6. الإبداع الاداري		*		*	*		*		4
7. الإبداع التسويقي		*							1
8.الإبداع السلوكي			*						1
9.الإبداع السوقي			*						1
10. الإبداع الاستراتيجي			*						1
11.تبني الأفكار الإبداعية						*			1
12. زمن الإبداعات المتبناه						*			1
13.ادامة الإبداع						*			1

والمحافظة عليه								
14.دعم الإبداع والمبدعين					*			1
15.ابداع الخدمة						*		1
16. الانفعال والعاطفة							*	1
17.التجديد والطلاقة الفكرية							*	1
18. التغيير							*	1
19.تحديد وحل المشكلات							*	1
20.تحمل المخاطرة							*	1

بناءً على الأبعاد أكثر تكراراً وذات العلاقة بمجتمع الدراسة، فقد تم اعتماد الإبداع الإداري والعملية الإبداعية وإبداع الخدمة كأبعاد لهذه الدراسة

الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) لقياس إجابات المبحوثين، الذي يحتسب أوزان فقراتها على النحو التالي :(أتفق تماماً ويمثل 5 درجات)، و (أتفق ويمثل 4 درجات)، و (أوافق أتفق بدرجة متوسطة ويمثل 3 درجات)، و (لا أتفق ويمثل 2 درجة)و (لا أتفق مطلقاً ويمثل 1 درجة). وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ للفقرات أكبر من (3.68–5) فيكون مستوى التصّورات مرتفعاً، أمّا إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ تتراوح بين(2.34–3.67) فإنّ مستوى التصّورات متوسّط وإذا كان المتوسّط الحسابيّ أقلّ من(2.33) فيكون مستوى التصّورات منخفضاً. اعتماداً على معيار الحد الأعلى – الحد الأدنى.

القيمة العليا لدرجة الاستجابة – القيمة الدُنيا لدرجة الاستجابة
____
عدد المستويات (المتوسط)

$$= \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

من 1 + 1.33= إلى 2.33 فاقل (ضعيف/منخفض)

من 2.34+1.33= إلى 3.67 متوسط

من 3.68+ إلى 5 = مرتفع /عالٍ

5.3 صدق أداة الدراسة:

ومن أجل إثبات صدق الشكل والمحتوى (Face and Content Validity) فقد تم عرض الاستبانة الأولية على عدد من الأكاديميين والبالغ عددهم (10) محكمين من مختلف الجامعات الأردنية كما هو موضح في الملحق (ب)، هذا وطلب منهم التعليق على التنسيق ومدى ملائمة الأسئلة واقتراح أي سؤال يعتقدون أنه يجب أن يكون ضمن أسئلة الاستبانة. وقد تم إجراء بعض التعديلات بناءً على ملاحظات المحكمين أدت إلى تحسين مستوى وضوح أسئلة الاستبانة.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (7) الآتي:

جدول رقم (7)

قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

الأداة	الأبعاد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
ممارسات القيادة الإستراتيجية	توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.88
	تطوير الرأس المال البشري	0.86
	تعزيز الثقافة التنظيمية	0.89
	تأكيد الممارسات الأخلاقية	0.83
الميزة التنافسية	قيادة التكلفة	0.84
	التمايز	0.88
الإبداع التنظيمي	الإبداع الخدمي	0.90
	العملية الإبداعية	0.91
	الإبداع الإداري	0.87
الكلي		0.90

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى إن معاملات الثبات لأبعاد **ممارسات القيادة الإستراتيجية** تراوحت بين (0.83–0.89) وبلغت معاملات الثبات لأبعاد المتغير الوسيط **الإبداع التنظيمي** تراوحت بين (0.87–0.91) أما بالنسبة للعامل التابع **الميزة التنافسية** فقد تراوحت بين معاملات الثبات (0.84–0.88)، والكلي (0.90) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة، علما أن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي(0.60 فما فوق).

7.3 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.22) (Statistical Package For Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن فقرات أداة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

1-حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- حساب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3-تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4-تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للمتغيّرات الديموغرافية في تصوّرات المبحوثين إزاء المتغيّر التابع.

5-اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

6-اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

7-كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.

8-استخدام برنامج التحليل أموس (AMOS)وبالاعتماد على اختبار تحليل المسار (Path Analysis)، والمسارات تتمثل بالمتغيرات المستقلة والتابعة والوسيطة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

فيما يأتي عرض نتائج الإحصاء الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد.

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى لتوافر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية؟

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية

تسلسل الفقرات	أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1−6	توجيه الرؤية الإستراتيجية	3.75	0.53	1	مرتفع
7−12	تطوير الرأس المال البشري	3.71	0.55	3	مرتفع
13−18	تعزيز الثقافة التنظيمية	3.65	0.58	4	متوسط
19−24	تأكيد الممارسات الأخلاقية	3.72	0.54	2	مرتفع
1−24	المتوسط الكلي	3.71	0.52	−	مرتفع

يظهر من الجدول(8) أن المتوسط العام لأبعاد لمستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية بلغ(3.71)، وانحراف معياري(0.52)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية يتضح أن توجيه الرؤية الإستراتيجية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري(0.53)، يليها بُعد تأكيد الممارسات الأخلاقية بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.54)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تطوير الرأس المال البشري بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري(0.55)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وانحراف معياري (0.58).

وفيمـا يلـي عـرض تفصـيلي لمسـتوى ممارسـات القيـادة الإسـتراتيجية فـي البنـوك التجارية الأردنية من وجهة نظر المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى وهي كما يلي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد توجيه الرؤية الإستراتيجية:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد توجيه الرؤية الإستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	تعتمد إدارة البنك الرؤية منهج عمل لمختلف العمليات في البنك	3.72	1.00	4	مرتفع
2	تحفز إدارة البنك الموظفين على المشاركة في استشراق مستقبل البنك	3.68	1.02	6	مرتفع
3	تبني إدارة البنك رؤيتها المستقبلية في إطار قدراتها الحقيقية	3.79	0.94	2	مرتفع
4	تشتق الإدارة أهداف البنك الإستراتيجية من مضامين رؤيتها	3.70	1.01	5	مرتفع
5	تمتلك إدارة البنك الخيارات الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف	3.75	0.96	3	مرتفع
6	تهيئ إدارة البنك متطلبات تحقيق الرؤية المستقبلية	3.83	0.90	1	مرتفع
6-1	المتوسط الكلي	3.75	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (9) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد توجيه الرؤية الإستراتيجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) والانحراف المعياري (0.53)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (6) التي تنص على " تهيئ إدارة البنك متطلبات تحقيق الرؤية المستقبلية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.90)، بينما احتلت الفقرة (2) التي تنص على "تقوم تحفز إدارة البنك الموظفين على المشاركة في استشراق مستقبل البنك " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.02).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تطوير الرأس المال البشري:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تطوير الرأس المال البشري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
7	تتبنى إدارة البنك ثقافة الإبداع لتحقيق الريادية في الأداء	3.80	0.94	2	مرتفع
8	تسعى إدارة البنك إلى تمكين الموظفين	3.84	0.93	1	مرتفع
9	توفر إدارة البنك الدورات التدريبية لجميع العاملين حسب احتياجاتهم التدريبية.	3.67	0.98	4	مرتفع
10	تمتلك إدارة البنك نظام مكافآت شامل لحفز المتميزين	3.61	1.03	6	متوسط
11	تهيئ إدارة البنك الأجواء المناسبة للعمل	3.71	0.96	3	مرتفع
12	تمارس إدارة البنك دورا فعالا في إدارة المواهب.	3.65	1.01	5	متوسط
7-12	المتوسط الكلي	3.71	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (10) إلى أن مستوى إدارك أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تطوير الرأس المال البشري كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) والانحراف المعياري (0.55)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (8) التي تنص على " تسعى إدارة البنك إلى تمكين الموظفين"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (10) التي تنص على " تمتلك إدارة البنك نظام مكافآت شامل لحفز المتميزين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.03).

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تعزيز الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة

لبعد تعزيز الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
13	تعمل إدارة البنك على توطيد العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الموظفين والإدارة	3.59	1.04	5	متوسط
14	تشجع إدارة البنك المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي	3.70	1.00	2	مرتفع
15	تدعم إدارة البنك تطبيق الأفكار الجيدة غير المألوفة	3.74	0.92	1	مرتفع
16	تشجع إدارة البنك الموظفين على العمل كفريق واحد متعاون	3.69	0.96	3	مرتفع
17	تحرص إدارة البنك على العدالة في جميع الإجراءات مع الموظفين	3.62	1.00	4	متوسط
18	يحصل الموظف على التقدير والاحترام من إدارة البنك عندما يجيد الأداء	3.56	1.06	6	متوسط
13-18	المتوسط الكلي	3.65	0.58	-	متوسط

يشير الجدول (11) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تعزيز الثقافة التنظيمية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري (0.58)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (15) التي تنص على " تدعم إدارة البنك تطبيق الأفكار الجيدة غير المألوفة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.92)، بينما احتلت الفقرة (18) التي تنص على "يحصل الموظف على التقدير والاحترام من إدارة البنك عندما يجيد الأداء" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.06).

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تأكيد الممارسات الأخلاقية:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تأكيد الممارسات الأخلاقية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
19	تؤكد إدارة البنك على المعايير الأخلاقية أثناء العمل	3.68	1.00	6	مرتفع
20	تدعم مدونة السلوك الأخلاقي أفضل الممارسات لتجنب السلوك الغير أخلاقي	3.70	0.98	4	مرتفع
21	تدعم إدارة البنك المبادرات التطوعية لخدمة المجتمع	3.76	0.96	2	مرتفع
22	تطبق إدارة البنك مبادئ الحوكمة(المساءلة، الشفافية، الإفصاح، ....)	3.73	0.99	3	متوسط
23	تنشر إدارة البنك أدلة خاصة توضح معايير السلوك الأخلاقي التي تلتزم بها.	3.69	0.98	5	مرتفع
24	تلتزم إدارة البنك التزاما كبيرا بالأخلاقيات اتجاه جميع أصحاب المصالح	3.78	0.95	1	مرتفع
19-24	المتوسط الكلي	3.72	0.54	-	مرتفع

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تأكيد الممارسات الأخلاقية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72) والانحراف المعياري (0.54)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (24) التي تنص على " تلتزم إدارة البنك التزاما كبيرا بالأخلاقيات اتجاه جميع أصحاب المصالح"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.95)، بينما احتلت الفقرة (19) التي تنص على "تؤكد إدارة البنك على المعايير الأخلاقية أثناء العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.00).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية ؟

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر المبحوثين

تسلسل الفقرات	أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
25–30	قيادة التكلفة	3.69	0.55	2	مرتفع
31–36	التمايز	3.71	0.53	1	مرتفع
25–36	المتوسط الكلي	3.70	0.53	–	مرتفع

يظهر من الجدول(13) أن المتوسط العام لأبعاد الميزة التنافسية بلغ(3.70)، وانحراف معياري (0.53)، وهذا يعني أن تصورات المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد الميزة التنافسية، يتضح أن التمايز احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.71)، وانحراف معياري (0.53)، وفي المرتبة الثانية والأخيرة جاء بُعد قيادة التكلفة بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري (0.55).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصّورات المبحوثين لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية وهي كما يلي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد قيادة التكلفة:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغيرقيادة التكلفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
25	تقدم إدارة البنك عروض ذات تكلفة منخفضة	3.64	1.03	5	متوسط
26	يحصل البنك على عائدات جيدة نتيجة انخفاض تكلفة عملياته	3.72	0.99	3	مرتفع
27	تدعم إدارة البنك أنشطة البحث والتطوير لخفض تكاليف عمليات البنك	3.61	1.06	6	متوسط
28	تعمل إدارة البنك على الاستغلال الأمثل لموارده	3.74	0.97	2	مرتفع
29	تعتمد إدارة البنك على تقديم منتجات منخفضة التكاليف مع الحفاظ على الجودة المطلوبة	3.65	1.02	4	متوسط
30	تقوم إدارة البنك بترتيب جميع عملياتها لضمان خفض التكاليف	3.76	0.94	1	مرتفع
25-30	المتوسط الكلي	3.69	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (14) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير قيادة التكلفة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) والانحراف المعياري (0.55)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (30) التي تنص على "تقوم إدارة البنك بترتيب جميع عملياتها لضمان خفض التكاليف"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (27) التي تنص على " تدعم إدارة البنك أنشطة البحث والتطوير لخفض تكاليف عمليات البنك" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.06).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد التمايز:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التمايز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
31	تتميز إدارة البنك بالقدرة السريعة على الاستجابة لطلب العملاء	3.66	1.01	5	متوسط
32	تُخضع إدارة البنك جميع عملياته لقياس ضبط الجودة	3.76	0.89	2	مرتفع
33	تتبنى إدارة البنك خدمات متطورة توائم حاجة السوق أكثر من غيرها	3.79	0.92	1	مرتفع
34	يقدم البنك خدمة متميزة ترضي الزبائن	3.74	0.94	3	مرتفع
35	يتبنى البنك التطورات التكنولوجية في تقديم خدماته البنكية	3.70	0.99	4	مرتفع
36	تلتزم إدارة البنك بمواعيد دقيقة لإنجاز العمل	3.62	1.05	6	متوسط
31-36	المتوسط الكلي	3.71	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (15) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التمايز كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) والانحراف المعياري (0.53)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (33) التي تنص على "تتبنى إدارة البنك خدمات متطورة توائم حاجة السوق أكثر من غيرها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.92)، بينما احتلت الفقرة (36) التي تنص على "تلتزم إدارة البنك بمواعيد دقيقة لإنجاز العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.05).

الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى تصورات المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى لمستوى الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية؟

جدول رقم (16)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
41-37	الإبداع الخدمي	3.74	0.54	2	مرتفع
46-42	العملية الإبداعية	3.69	0.57	3	مرتفع
51-47	الإبداع الإداري	3.77	0.52	1	مرتفع
51-37	**المتوسط الحسابي العام**	**3.73**	**0.51**	-	**مرتفع**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (16) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير الوسيط (الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية) قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.51)، وقد احتل بُعد الإبداع الإداري المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (0.52)، تلاه بُعد الإبداع الخدمي بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (0.54)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد العملية الإبداعية بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.57).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية بصورة منفردة:

أ. تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد الإبداع الخدمي

جدول رقم (17)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الإبداع الخدمي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
37	يسعى البنك إلى تقديم خدماته للعملاء بسرعة	3.79	0.96	1	مرتفع
38	ينسجم أسلوب أداء العمل وإجراءاته مع خصوصية الزبائن واهتماماتهم	3.75	0.98	3	مرتفع
39	تحتفظ إدارة البنك بعلاقات طيبة مع الزبائن وتحاول تطويرها بشكل مستمر	3.69	1.01	4	مرتفع
40	ترغب إدارة البنك في إيجاد نوع من الارتباط العاطفي بين الزبائن وسمعة البنك	3.68	1.04	5	مرتفع
41	تسعى إدارة البنك على تقديم خدمات جديدة بانتظام	3.77	0.97	2	مرتفع
41-37	**المتوسط الحسابي العام**	**3.74**	**0.54**	-	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول رقم(17) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد الإبداع الخدمي قد بلغ (3.74) بانحراف معياري (0.54)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (37) (يسعى البنك إلى تقديم خدماته للعملاء بسرعة) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.96). في حين جاءت الفقرة رقم (40) (ترغب إدارة البنك في إيجاد نوع من الارتباط العاطفي بين الزبائن وسمعة البنك) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.04).

ب. تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد العملية الإبداعية

جدول رقم (18)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد العملية الإبداعية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
42	خدمات البنك لها قدرة عالية على الاستجابة للمؤثرات الخارجية	3.58	1.16	5	متوسط
43	تعمل إدارة البنك على تحديث عملياتها باستمرار	3.75	0.92	1	مرتفع
44	توثق إدارة البنك جميع العمليات بشكل كامل وسهل الفهم لجميع العاملين	3.70	0.98	3	مرتفع
45	تقوم إدارة البنك بتحسين خدماتها بالاعتماد على الكفايات المتميزة الموجودة في البنك	3.68	1.00	4	مرتفع
46	تعمل إدارة البنك على تصميم عملياتها بطرق تراعي الجوانب الوقائية في أداء العمل	3.73	0.97	2	مرتفع
46-42	**المتوسط الحسابي العام**	**3.69**	**0.57**	-	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول رقم(18) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد العملية الإبداعية قد بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.57)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (43) (تعمل إدارة البنك على تحديث عملياتها باستمرار) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.92)، في حين جاءت الفقرة رقم (42) (خدمات البنك لها قدرة عالية على الاستجابة للمؤثرات الخارجية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.16).

جـ. تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد الإبداع الإداري

جدول رقم (19)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الإبداع الإداري

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
47	تتبع إدارة البنك سياسات ولوائح وأنظمة مبتكرة وتتسم بالتجديد الدائم	3.78	0.92	3	مرتفع
48	تعتمد إدارة البنك على تطوير العمل بما يخدم متغيرات البيئة الجديدة	3.73	0.96	4	مرتفع
49	تتبنى إدارة البنك الإجراءات التي تتيح للموظفين تجنب الأنشطة المشبوهة(غسيل الأموال، الإرهاب،....)	3.81	0.91	2	مرتفع
50	تبحث إدارة البنك عن التجديد والإبداع في أساليب العمل في تقديم خدمة أفضل	3.85	0.89	1	مرتفع
51	تعيد إدارة البنك ترتيب مهام الموظفين في الوقت المناسب	3.70	0.99	5	مرتفع
51-47	**المتوسط الحسابي العام**	**3.77**	**0.52**	-	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول رقم(19) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد الإبداع الإداري قد بلغ (3.77) بانحراف معياري (0.52)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (50) (تبحث إدارة البنك عن التجديد والإبداع في أساليب العمل في تقديم خدمة أفضل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.89)، في حين جاءت الفقرة رقم (51) (تعيد إدارة البنك ترتيب مهام الموظفين في الوقت المناسب) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.99).

2.4 اختبار فرضيات الدراسة.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم

تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم (20) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول رقم (20)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
الفرضية الرئيسية الأولى	توجيه الرؤية الإستراتيجية	2.941	0.167	0.358
	تطوير رأس المال البشري	4.095	0.285	0.444
	تعزيز الثقافة التنظيمية	2.440	0.410	0.111
	تأكيد الممارسات الأخلاقية	3.974	0.125	0.322
الفرضية الرئيسية الثانية	توجيه الرؤية الإستراتيجية	2.39	0.419	0.370
	تطوير رأس المال البشري	2.90	0.345	0.210
	تعزيز الثقافة التنظيمية	3.36	0.298	0.266
	تأكيد الممارسات الأخلاقية	3.46	0.289	0.337
الفرضية الرئيسية الثالثة	الإبداع الخدمي	2.058	0.545	0.223
	العملية الإبداعية	1.024	0.677	0.530
	الإبداع الإداري	2.073	0.432	0.213

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات التي شملتها الفرضية الرئيسية الأولى تقل عن (10) وتتراوح ما بين (2.440– 4.095)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.125– 0.410). أما بالنسبة للمتغيرات التي شملتها الفرضية الرئيسية الثانية فكانت قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لكل بعد تقل عن 10 حيث أنها تتراوح بين (2.39–3.46)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تتراوح بين (0.289– 0.419)، وهي أكبر من (0.05). وفيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثالثة نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقل عن(10) وتتراوح بين(1.024– 2.073)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.432– 0.677)، وهي أكبر من(0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات

المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء(Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1). كما تم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والتابعة.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير	المتغير التابع	درجات الحرية	R^2 المعدلة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الفرضية الرئيسية الاولى	تحقيق الميزة التنافسية	(3، 390)	0.661	**246.32***	0.000
	قيادة التكلفة	(3، 390)	0.683	**279.37***	0.000
	التمايز	(3، 390)	0.561	**131.094***	0.000
الفرضية الرئيسية الثانية	الإبداع التنظيمي	(3، 390)	0.633	**92.95***	**0.000**
	الإبداع الخدمي	(3، 390)	0.651	**124.97***	**0.000**
	العملية الإبداعية	(3، 390)	0.606	**85.42***	**0.000**
	الإبداع الإداري	(3، 390)	0.591	**93.96***	**0.000**
الفرضية الرئيسية الثالثة	تحقيق الميزة التنافسية	(2، 391)	0.671	**181.24***	0.000
	تحقيق قيادة التكلفة	(2، 391)	0.642	**179.735***	0.000
	تحقيق التمايز	(2، 391)	0.682	**253.082***	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (21) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، وتأكيد الممارسات الأخلاقية) على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (246.32) عند مستوى دلالة (α=0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (66.1%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

وإن أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر (63.3%) من التباين في بُعد(الإبداع التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (65.1%) من التباين في بُعد (الإبداع الخدمي)، وتُفسر أيضاً (60.6%) من التباين في بُعد (العملية الإبداعية)، وأخيراً فسرت أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية (59.1%) من التباين في بُعد (الإبداع الإداري).

وإن أبعاد الإبداع التنظيمي تفسر (67.1%) من التباين في بُعد(تحقيق الميزة التنافسية)، كما تُفسر أيضاً (64.2%) من التباين في بُعد (تحقيق قيادة التكلفة) وأخيراً فسرت أبعاد الإبداع التنظيمي (68.2%) من التباين في بُعد (تحقيق التمايز).

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعاده(توجيه الرؤية الإستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، وتأكيد الممارسات الأخلاقية)، في تحقيق الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، والتمايز) في البنوك التجارية الأردنية .

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية .

أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.148	0.061	0.156	**2.430***	**0.016**
تطوير رأس المال البشري	0.144	0.049	0.133	**2.944***	**0.003**
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.344	0.084	0.367	**4.074***	**0.000**
تأكيد الممارسات الأخلاقية	0.236	0.067	0.252	**3.498***	**0.001**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (22) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (توجيه الرؤية الإستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتأكيد الممارسات الأخلاقية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة (α≤0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول رقم (23)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بتحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.631	**6.513***	**0.000**
تأكيد الممارسات الأخلاقية	0.647	**4.043***	**0.000**
تطوير رأس المال البشري	0.657	**3.974***	**0.000**
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.661	**2.991***	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، يوضح الجدول رقم (23) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (63.1%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، تلاه بعد تأكيد الممارسات الأخلاقية الذي فسر مع بعد تعزيز الثقافة التنظيمية ما مقداره (64.7%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، تلاه بُعد تطوير رأس المال البشري الذي فسر مع بُعدي (تطوير رأس المال البشري، تأكيد الممارسات الأخلاقية) ما مقداره (65.7%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، ثم جاء بُعد توجيه الرؤية الإستراتيجية الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (66.1%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعاده(توجيه الرؤية الإستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، وتأكيد الممارسات الأخلاقية)، في قيادة التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية .

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة في قيادة التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية .

أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.183	0.063	0.179	**2.911***	**0.004**
تطوير رأس المال البشري	0.138	0.050	0.118	**2.745***	**0.006**
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.268	0.087	0.265	**3.081***	**0.002**
تأكيد الممارسات الأخلاقية	0.388	0.070	0.382	**5.572***	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (24) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (توجيه الرؤية الإستراتيجية، وتطوير

رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتأكيد الممارسات الأخلاقية) على التوالي ذوات تـأثير دال إحصـائياً فـي المتغيـر التـابع (قيـادة التكلفـة) بدلالـة وارتفـاع قـيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة (α≤0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول رقم (25)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بقيادة التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية من خلال أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تأكيد الممارسات الأخلاقية	0.645	**6.131***	**0.000**
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.671	**4.008***	**0.000**
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.678	**3.585***	**0.000**
تطوير رأس المال البشري	0.683	**2.703***	**0.002**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في قيادة التكلفة، يوضح الجدول رقم (25) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد تأكيد الممارسات الأخلاقية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (64.5%) من التباين في المتغير التابع (قيادة التكلفة)، تلاه بعد تعزيز الثقافة التنظيمية الذي فسر مع بعد تأكيد الممارسات الأخلاقية ما مقداره (67.1%) من التباين في المتغير التابع (قيادة التكلفة)، تلاه بُعد توجيه الرؤية الإستراتيجية الذي فسر مع بُعدي (تأكيد الممارسات الأخلاقية، توجيه الرؤية الإستراتيجية) ما مقداره (67.8%) من التباين في المتغير التابع (قيادة التكلفة)، ثم جاء بُعد تطوير رأس المال البشري الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (68.3%) من التباين في المتغير التابع (قيادة التكلفة).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعاده(توجيه الرؤية الإستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، وتأكيد الممارسات الأخلاقية)، في التمايز في البنوك التجارية الأردنية .

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة في التمايز .

أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.113	0.076	0.120	1.497	0.135
تطوير رأس المال البشري	0.149	0.061	0.139	**2.463***	**0.014**
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.420	0.105	0.450	**4.006***	**0.000**
تأكيد الممارسات الأخلاقية	0.084	0.084	0.090	1.007	0.314

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (26) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التمايز) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً للمتغيرات المستقلة (توجيه الرؤية الإستراتيجية، وتأكيد الممارسات الأخلاقية) في المتغير التابع(التمايز).

جدول رقم (27)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالتمايز من خلال أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.541	**8.231***	**0.000**
تطوير رأس المال البشري	0.559	**3.597***	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في التمايز، يوضح الجدول رقم (27) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (54.1%) من التباين في المتغير التابع (التمايز)، تلاه بعد تطوير رأس المال البشري الذي فسر مع بعد تعزيز الثقافة التنظيمية ما مقداره (55.9%) من التباين في المتغير التابع (التمايز).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لممارسات القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية). على الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) في البنوك التجارية الأردنية.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي.

ممارسات القيادة الإستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.435	0.094	0.222	**4.627***	**0.000**
تطوير رأس المال البشري	0.474	0.163	0.356	**2.904***	**0.004**
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.352	0.120	0.298	**2.945***	**0.004**
تأكيد الممارسات الأخلاقية	1.312	0.166	0.983	**7.908***	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (28) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة (α≤0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها

العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

جدول رقم (29)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالإبداع التنظيمي من خلال أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تأكيد الممارسات الأخلاقية	0.550	*9.963	0.000
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.591	*5.023	0.000
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.628	*3.623	0.000
تطوير رأس المال البشري	0.633	*3.127	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في الإبداع التنظيمي، يوضح الجدول (29) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد تأكيد الممارسات الأخلاقية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (55%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، تلاه بعد توجيه الرؤية الإستراتيجية الذي فسر مع بعد تأكيد الممارسات الأخلاقية ما مقداره (59.1%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، تلاه بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (62.8%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي). تلاه بُعد تطوير رأس المال البشري الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (63.3%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لممارسات القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في الإبداع الخدمي كبعد من أبعاد الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة في الإبداع الخدمي.

ممارسات القيادة الإستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.398	0.095	0.202	***4.193**	**0.000**
تطوير رأس المال البشري	0.367	0.165	0.274	***2.226**	**0.027**
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.358	0.121	0.300	***2.960**	**0.003**
تأكيد الممارسات الأخلاقية	1.293	0.168	0.963	***7.719**	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (30) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الإبداع الخدمي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) لأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في الإبداع الخدمي في البنوك التجارية الأردنية.

جدول رقم (31)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالإبداع الخدمي من خلال أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تأكيد الممارسات الأخلاقية	0.554	***9.059**	**0.000**
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.613	***5.563**	**0.000**
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.634	***3.256**	**0.000**
تطوير رأس المال البشري	0.651	***2.681**	**0.002**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في الإبداع الخدمي، يوضح الجدول (31) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد تأكيد الممارسات الأخلاقية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (55.4%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الخدمي)، تلاه بعد توجيه الرؤية الإستراتيجية الذي فسر مع بعد تأكيد الممارسات الأخلاقية ما مقداره (61.3%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الخدمي)، تلاه بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (63.4%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الخدمي). تلاه بُعد تطوير رأس المال البشري الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (65.1%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الخدمي).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لممارسات القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في العملية الإبداعية كبعد من أبعاد الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

جدول رقم (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة في العملية الإبداعية .

ممارسات القيادة الإستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.452	0.104	0.224	**4.333***	0.000
تطوير رأس المال البشري	0.488	0.181	0.354	**2.691***	0.008
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.324	0.133	0.265	**2.438***	0.016
تأكيد الممارسات الأخلاقية	0.953	0.184	0.953	**6.934***	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (32) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) على التوالي

ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (العملية الإبداعية) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة (α≤0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في العملية الإبداعية في البنوك التجارية الأردنية.

جدول رقم (33)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالعملية الإبداعية من خلال أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تأكيد الممارسات الأخلاقية	0.503	***8.953**	**0.000**
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.578	***5.069**	**0.000**
تطوير رأس المال البشري	0.594	***3.172**	**0.000**
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.606	***2.873**	**0.002**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في العملية الإبداعية، يوضح الجدول (33) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد تأكيد الممارسات الأخلاقية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.3%) من التباين في المتغير التابع (العملية الإبداعية)، تلاه بعد توجيه الرؤية الإستراتيجية الذي فسر مع بعد تأكيد الممارسات الأخلاقية ما مقداره (57.8%) من التباين في المتغير التابع (العملية الإبداعية)، تلاه بُعد تطوير رأس المال البشري الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (59.4%) من التباين في المتغير التابع (العملية الإبداعية). تلاه بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (60.6%) من التباين في المتغير التابع (العملية الإبداعية).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في الإبداع الإداري كبعد من أبعاد الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

جدول رقم (34)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري.

ممارسات القيادة الإستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.522	0.101	0.257	**5.180***	0.000
تطوير رأس المال البشري	0.550	0.175	0.398	**3.145***	0.002
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.279	0.128	0.227	**2.179***	0.030
تأكيد الممارسات الأخلاقية	1.452	0.178	1.047	**8.166***	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (34) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الإبداع الإداري) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الأردنية.

جدول رقم (35)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بالإبداع الإداري من خلال أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تأكيد الممارسات الأخلاقية	0.511	***9.997**	**0.000**
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.577	***6.983**	**0.000**
تطوير رأس المال البشري	0.581	***4.071**	**0.002**
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.589	***4.031**	**0.003**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في الإبداع الاداري، يوضح الجدول (35) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد تأكيد الممارسات الأخلاقية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (51.1%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، تلاه بعد توجيه الرؤية الإستراتيجية الذي فسر مع بعد تأكيد الممارسات الأخلاقية ما مقداره (57.7%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، تلاه بُعد تطوير رأس المال البشري الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (58.1%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، واخيرا بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (58.9%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري).

الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة، التمايز) في البنوك التجارية الأردنية.

جدول رقم (36)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الإبداع الخدمي	0.234	0.050	0.271	*5.861	0.000
العملية الإبداعية	0.356	0.045	0.380	*8.893	0.000
الإبداع الإداري	0.169	0.047	0.206	*4.527	0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(36)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) لها تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (5.861، 8.893، 4.527) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد الإبداع التنظيمي مجتمعة ومنفردة (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الإبداع التنظيمي (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(37) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة

الانحدار، فإن متغير العملية الإبداعية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(59.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الإبداع الخدمي وفسرت مع متغير العملية الإبداعية(66.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الإبداع الإداري حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(67.1%) من التباين في الإبداع التنظيمي كمتغير تابع.

جدول رقم (37)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد الإبداع التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العملية الإبداعية	0.598	*9.197	0.000
الإبداع الخدمي	0.662	*6.289	0.000
الإبداع الإداري	0.671	*4.984	0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α ≤ 0.05) للإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) في تحقيق قيادة التكلفة في البنوك التجارية الأردنية.

جدول رقم (38)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الإبداع التنظيمي في تحقيق قيادة التكلفة كأحد أبعاد تحقيق الميزة التنافسية .

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الإبداع الخدمي	0.211	0.038	0.244	*5.617	0.000
العملية الإبداعية	0.235	0.033	0.288	*7.120	0.000
الإبداع الإداري	0.192	0.061	0.189	*4.582	0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(38)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) لها تأثير في تحقيق قيادة التكلفة كأحد أبعاد تحقيق الميزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في

الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0.05). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (5.617، 7.120، 4.582) على التوالي.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد الإبداع التنظيمي (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) في تحقيق قيادة التكلفة كأحد أبعاد تحقيق الميزة التنافسية .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإبداع التنظيمي (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) في تحقيق قيادة التكلفة كأحد أبعاد تحقيق الميزة التنافسية، يتضح من الجدول رقم(39) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العملية الإبداعية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(61.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الإبداع الخدمي وفسرت مع متغير العملية الإبداعية(63.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الإبداع الإداري حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (64.2%) من التباين في تحقيق قيادة التكلفة كمتغير تابع .

جدول رقم (39)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتحقيق قيادة التكلفة من خلال الإبداع التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
العملية الإبداعية	0.619	*9.584	0.000
الإبداع الخدمي	0.638	*7.365	0.000
الإبداع الإداري	0.642	*5.987	0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤0.05) للإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) في تحقيق التمايز في البنوك التجارية الأردنية.

جدول رقم (40)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق التمايز كأحد أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الإبداع الخدمي	0.182	0.102	0.173	*4.163	0.000
العملية الإبداعية	0.379	0.037	0.432	*10.311	0.000
الإبداع الإداري	0.18	0.045	0.172	*4.072	0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(40)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) لها تأثير في تحقيق التمايز كأحد تحقيق الميزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0.05). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.163، 10.311، 4.072) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد الإبداع التنظيمي (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) في تحقيق التمايز كأحد تحقيق الميزة التنافسية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإبداع التنظيمي (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) في تحقيق التمايز كأحد تحقيق الميزة التنافسية، يتضح من الجدول رقم(41) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن

متغير العملية الإبداعية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(65.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الإبداع الخدمي وفسر مع متغير العملية الإبداعية (66.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الإبداع الإداري حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(68.2%) من التباين في تحقيق التمايز كمتغير تابع.

جدول رقم (41)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتحقيق التمايز من خلال الإبداع التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
العملية الإبداعية	0.651	*13.228	0.000
الإبداع الخدمي	0.669	*5.689	0.000
الإبداع الإداري	0.682	*5.236	0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

تم توظيف تحليل المسار Analysis Path باستخدام برنامج(Amos. Ver. 21) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لتأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية.

إذا بلغت قيمة مربع كاي (Chi2) (3.122) وهي ذات دلالة عند مستوى(α≤0.05) وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة(GFI) Goodness of Fit Index (0.978) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح(الملاءمة التامة). وبلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index(0.951) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح .وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي(RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation (0.010) وهي تقترب من قيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر

لأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في الإبداع التنظيمي (0.701) وهو ما يشير إلى أن أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية تؤثر في الإبداع التنظيمي. وبلغ التأثير المباشر للإبداع التنظيمي في الميزة التنافسية (0.687)، وهو ما يشير إلى أن الإبداع التنظيمي تؤثر في الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالإبداع التنظيمي من شأنه توليد تأثير في تحسين الميزة التنافسية .

وقد بلغ التأثير غير المباشر لأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية في ظل وجود الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط(0.501). وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه الإبداع التنظيمي في تعزيز تأثير أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة(T)المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول(ممارسات القيادة الإستراتيجية في الإبداع التنظيمي) (16.532) وهي ذات دلالة عند مستوى($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة(T)المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني(الإبداع التنظيمي في الميزة التنافسية) (13.471) وهي ذات دلالة عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (42)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

Chi2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	مستوى الدلالة	Direct Effect المباشر التأثير معاملات قيم		Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T المحسوبة	مستوى الدلالة
3.122	0.978	0.951	0.010	0.000	ممارسات القيادة الإستراتيجية في الإبداع التنظيمي	0.701	*0.501	OI ← LSP	16.532	0.000
					الإبداع التنظيمي في الميزة التنافسية	0.687		CA ← OI	13.471	0.000

CFI	Comparative Fit Index	المقارن المواءمة مؤشر
GFI	Goodness of Fit Index	الجودة ملائمة مؤشر
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	التقريبي الخطأ مربع متوسط جذر مؤشر
LSP	Leadership Strategies Practices	ممارسات القيادة الاستراتيجية
CA	Competitive Advantage	الميزة التنافسية
OI	Organizational Innovation	الإبداع التنظيمي

واستناداً إلى النتائج المعروضة، ولبناء أنموذج مقترح يعرض الأوزان الإنحدارية والتأثيرية لكل متغير من المتغيرات المبحوثة .تم استخدام أنموذج المعادلات الهيكلية(Structural Equation Model) إذ أظهرت النتائج أن قيمةx^2 بلغت (29.312) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) وبلغ قيمة مؤشر ملاءمة الجودة(Goodness of Fit Index) (GFI) (0.961). وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح(الملاءمة التامة) وبنفس السياق بلغ مؤشر (Comparative Fit Index) المواءمة المقارن (CFI)(0.981) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.015) وهي تقترب من قيمة الصفر وهو ما يؤشر أن الأنموذج دال إحصائياً (الموائمة التامة).

جدول رقم(43)

التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة مجتمعة ونتائج المواءمة التامة للتأثير الكلي بين المتغيرات

المتغيرات			نوع التأثير	قيمة التأثير	مستوى الدلالة
ممارسات القيادة الإستراتيجية	←	الإبداع التنظيمي	مباشر	0.789	0.000
الإبداع التنظيمي	←	الميزة التنافسية	مباشر	0.696	0.000
ممارسات القيادة الإستراتيجية	←	الميزة التنافسية	غير مباشر	0.556	0.000

R^2 للإبداع التنظيمي = 0.614 R^2 للميزة التنافسية= 0.422

	X^2	Sig	DF/ X^2	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
نتائج الموائمة التامة	29.312	0.002	3.125	0.961	0.891	0.969	0.981	0.015

3.4 مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية، وفيما يلي مناقشتها:

1. دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية ذات مستوى مرتفع، وربما يعكس ذلك مدى الاهتمام العالي الذي توليه القيادة الإستراتيجية لهذه الممارسات، والنزعة الإيجابية لديهم نحو تطبيقها، وإداركهم لحيويتها وأهميتها في تحديد مسار البنك ومساهمتها في بقائها في خدمة رسالتها، وتحقيق الميزة التنافسية، وتساعد العاملين على تخطي المشكلات التي تواجههم، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للبنك. وبتحليل أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية يتضح أن توجيه الرؤية الإستراتيجية احتلت المرتبة الأولى، يعزى ذلك إلى إدراك القيادات الإستراتيجية أهمية أن تتسم رسالة البنوك بالمرونة والتكيف وعدم الجمود بحيث يمكن تطويرها وتعديلها حتى تتناسب مع جميع التغييرات الطارئة. وإيمان القيادات الإستراتيجية بأهمية إشراك العاملين وبما يجعل من تلك الرؤية هدفا يسعى الجميع إلى تحقيقه، رسم وتحديد المستقبل الخاص بمنظماتهم يليها بُعد تأكيد الممارسات الأخلاقية، ويعزى ذلك إلى اقتناع القيادات الإستراتيجية في البنوك بضرورة وجود أدلة واضحة تحدد معايير السلوك الأخلاقي التي يلتزمون بها في عملية اتخاذ القرارات، والتأكيد على وجوب التزام جميع العاملين بتلك المعايير، لما لذلك من أهمية بالغة في تحسين صورة منظماتهم أمام جميع الأطراف أصحاب المصلحة، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تطوير الرأس المال البشري، وهذه النتيجة تعني أن البنوك التجارية الأردنية تولي تطوير رأس المال البشري الاهتمام الكافي لتزويد العاملين بالخبرات والمعارف الجديدة للوصول إلى حالة اتزان معرفي تزودهم بالمهارات الأدائية لتحسين مستوى الأداء، والتي تعمل على تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الأفراد من اكتساب المهارات والمعلومات حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتأهيلهم، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية

والبشرية المتوفرة بغية إحداث التغيير والتطوير وتحسين أداء الأفراد في العمل، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء. وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية ويرجع ذلك إلى إيمان القيادات الإستراتيجية للبنوك المبحوثة بأهمية بناء وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة قائمة على الإبداع والابتكار والعمل الفرقي، يؤمن بها ويعتنقها جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية والإدارية، وبما يعزز من القدرة التنافسية لمنظماتهم، حيث يعد هذا الأسلوب من أنجح الأساليب الحديثة في العمل الإداري وذلك لدوره الإيجابي في تحسين وتطوير إنتاجية العاملين وزيادة إنجازهم. كما يعني هذا أن القيادات مهتمة بمنح مزيدا من الاستقلالية للعاملين كي يتمكنوا من استثمار طاقاتهم الإبداعية الكامنة في ابتكار حلول مثلى جديدة للمشاكل التي تواجههم في العمل، وبما يرفع من فعالية القرارات المتخذة. والتقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (عبد الرحيم، 2019) ودراسة(Maziti & et.al, 2018) ودراسة (Kitonga, 2017) ودراسة (الصرايرة، 2019) والتي أشارت نتائجها إلى توافر الممارسات الحرجة للقيادة الإستراتيجية بمستوى مرتفع، كما تتفق هذه النتيجة نوعا ما مع ما توصلت إليه دراسة (الزهراني، 2018) ودراسة (عبد، 2016) ودراسة(سيد والشيخ ذيب،2019) والتي أشارت نتائجها أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تدفع إلى الاهتمام بالتميز وتحقيق مستويات من الأداء التسويقي والسمعة الحسنة. وفقاً لما تقدم، ومن خلال مراجعة الأدب والدراسات السابقة والتي اتفقت مع نتائج هذه الدراسة، ترى هذه الدراسة ان هناك علاقة طردية إيجابية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية، حيث أن أدوار القيادة الإستراتيجية تشكل عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي يجب على إدارة المنظمات ضرورة تبني ادوار تحافظ على تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. دلت النتائج أن تصورات المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية ذات مستوى مرتفع. مما يوضح أهمية الميزة التنافسية بالنسبة لإدارة هذه البنوك لضمان البقاء والاستمرار وهذا يعني أن البنوك يمكنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بالإبداع التنظيمي وبما ينسجم مع التوجهات الإستراتيجية لهذه البنوك مع الأخذ بعين الاعتبار توفير بيئة مناسبة للعاملين، تساعدهم على الإبداع وتقديم أفكار مبتكرة بما يحقق لهذه البنوك التقدم والريادة، وتحقيق المزايا التنافسية. وتمكينهم من اتخاذ القرار، وتشجيعهم على تقديم الأفكار الابتكارية والمبدعة، وتفسر هذه النتيجة إدراك المديرين التنفيذيين في البنوك التجارية لأهمية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بالأدوات الإدارية الحديثة والتي تساعد على التغلب على حدة المنافسة في مختلف المجالات على المستوى العالمي والمحلي، وخاصة القطاع المصرفي والذي يشهد تزايدًا سريعًا باستمرار، إضافة إلى التنوع الكبير في حاجات وأذواق المتعاملين، خاصة أن البيئة التي تعمل فيها البنوك التجارية تتصف بالكثير من الغموض والتعقيد، كما تفسر هذه النتيجة على أن المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميّزة، تساعدهم على تخطي المشكلات التي تواجههم، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، ويتقدم هذه العناصر بعد التمايز وهذه النتيجة تعني أن البنوك التجارية الأردنية تولي تحقيق أبعاد الميزة التنافسية الاهتمام الكافي لتركيزها على ممارسات القيادة الإستراتيجية، أو ما يعرف بإدارة الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية للمنظمات والمؤسسات المختلفة، وتقديم تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. والتقت نتيجة

هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الحنيطي والقعيد، 2019) ودراسة (Distanont & Khongmalai, 2018) ودراسة (أكبر، 2017) ودراسة(عبيد، 2017) على اهمية توافر الميزة التنافسية في تحقيق النمو والاستدامة.

3. دلت النتائج أن تصورات المبحوثين للإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية قد جاءت مرتفعة وقد احتل بُعد الإبداع الإداري، تلاه بُعد الإبداع الخدمي، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد العملية الإبداغية. وهذا يعني أنه يمكن تعزيز ودعم قدرة البنوك الأردنية على تقديم خدمات مصرفية متنوعة بجودة عالية، وابتكار وخلق خدمات جديدة وتطوير الخدمات القائمة من خلال الاهتمام بأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية بوصفها مصدراً للإبداع والابتكار، خاصة وأنها المصدر الأهم للميزة التنافسية، لكون الإبداع حصيلة خبرات ومهارات العاملين في البنوك التجارية، فبناء وتنمية كل عنصر من عناصر الإبداع يتم لتحقيق المزايا التنافسية والتقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (المصري وعابدين، 2017) ودراسة (Chaubey & Sahoo,2019) ودراسة (Jeong & Shin, 2017) ودراسة (محمد والشيخ، 2018). تؤكد هذه الدراسة على أن الإبداع التنظيمي يشكل تفوقاً للمنظمات في حال تبني الإدارات للمبدعين وللأفكار الخلاقة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على أهمية الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أكدت تلك الدراسات على وجود علاقة ايجابية طردية بين الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية، وتظهر الإبداعات من خلال الأداء العالي اثناء عملية التغيير التنظيمي كما بينت تلك الدراسات.

4. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (توجيه الرؤية الإستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتأكيد الممارسات الأخلاقية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) وأن بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (63.1%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، تلاه بعد تأكيد الممارسات الأخلاقية الذي

فسر مع بعد تعزيز الثقافة التنظيمية ما مقداره (64.7%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، تلاه بُعد تطوير رأس المال البشري الذي فسر مع بُعدي (تطوير رأس المال البشري، تأكيد الممارسات الأخلاقية) ما مقداره (65.7%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، ثم جاء بُعد توجيه الرؤية الإستراتيجية الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (66.1%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية). وهذا يعني أنه يمكن للمدراء التنفيذيين في البنوك التجارية العاملة تحقيق الميزة التنافسية عبر تكريس الاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية من خلال بناء الكفايات الجوهرية والحفاظ عليها، وتنمية رأس المال البشري وتأكيد الممارسات الأخلاقية والذي بدوره سيفضي في المحصلة إلى رفع تحقيق الميزة التنافسية من خلال تسهيل قدرة الإدارة العليا على إعادة الإستراتيجيات بسرعة عندما تتطلب ظروف السوق ذلك، وتمكين البنوك من تقديم خدمات جديدة بكفاءة، لتحقيق الميزة التنافسية، باعتبارها مورد من موارد المنظمة الذي بمقدوره تمكين المنظمة من تحقيق حالة من التكيف مع التغييرات البيئية، على نحو يدعم بقاءها والإفادة من نواحي التميز المتوافرة لدى المنظمات الأخرى، مع توفير الأجواء التي تتيح للمنظمة إذا ما أحسنت استثمارها على النمو المناسب مما يستدعي ضرورة مواكبته باستمرار، وأن المنظمات بحاجة ماسة للإطلاع على تجارب الآخرين من المنظمات الأخرى، وذلك على الأقل للإفادة من ذلك كمعيار رقابي، يفيد لأغراض قياس موقع المنظمة بين المنظمات الأخرى.

5. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (توجيه الرؤية الإستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، وتأكيد الممارسات الأخلاقية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (قيادة التكلفة) وأحتل بُعد تأكيد الممارسات الأخلاقية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (64.5%) من التباين في المتغير التابع (قيادة التكلفة)، تلاه بعد تعزيز الثقافة التنظيمية الذي فسر مع بعد تأكيد الممارسات الأخلاقية ما مقداره (67.1%) من التباين في المتغير التابع (قيادة التكلفة)، تلاه بُعد توجيه

الرؤية الإستراتيجية الذي فسر مع بُعدي (تأكيد الممارسات الأخلاقية، توجيه الرؤية الإستراتيجية) ما مقداره (67.8%) من التباين في المتغير التابع (قيادة التكلفة)، ثم جاء بُعد تطوير رأس المال البشري الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (68.3%) من التباين في المتغير التابع (قيادة التكلفة). وهذا يعني أنه يمكن للإدارات العليا في البنوك التجارية الأردنية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز الاهتمام بقيادة التكلفة؛ ويمكن لذلك أن يتحقق من خلال التركيز على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات والمؤسسات المختلفة، وتقديم تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

6. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التمايز) وأحتل بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (54.1%) من التباين في المتغير التابع (التمايز)، تلاه بعد تطوير رأس المال البشري الذي فسر مع بعد تعزيز الثقافة التنظيمية ما مقداره (55.9%) من التباين في المتغير التابع (التمايز). وتفسر هذه النتيجة إلى أن لدى البنوك التجارية الأردنية المبحوثة موظفين يتمتعون بخبرات ومهارات وقدرات تساعد على تسيير إجراءات العمل وأن نجاح هذه البنوك في تحقيق التمايز يدخل في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً وبين ما يحتاج إليه في وظيفته، وكذلك نجاحها في توفير قاعدة معرفية تساعد الموظفين على أداء مهام أعمالهم بما ينعكس في النهاية على تحقيق الميزة التنافسية.

7. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) وأحتل بُعد تأكيد الممارسات الأخلاقية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (55%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، تلاه بعد توجيه الرؤية الإستراتيجية الذي فسر مع بعد تأكيد الممارسات الأخلاقية ما مقداره (59.1%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، تلاه بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (62.8%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي). تلاه بُعد تطوير رأس المال البشري الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (63.3%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي). وتُفسر هذه النتيجة إجابات المبحوثين في البنوك التجارية محل الدراسة، أنها تعي أهمية الإبداع التنظيمي بأبعادها المختلفة والتي تعتبر من إحدى الأدوات الهامة لتحقيق التقدم والازدهار لهذه البنوك، خاصة وأن الإبداع التنظيمي يعتبر من أهم أهداف البنوك التجارية التي تعمل على نشر المعرفة للوصول لهذه المرحلة، فهي تعمل على تبني أساليب متميزة لتحريك وتحفيز قدرات مواردها الإبداعية، حيث أصبح التميز يقاس من خلال الإبداع والابتكار.
8. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الإبداع الخدمي) وأحتل بُعد تأكيد الممارسات الأخلاقية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (55.4%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الخدمي)، تلاه بعد توجيه الرؤية الإستراتيجية الذي فسر مع بعد تأكيد الممارسات الأخلاقية ما مقداره (61.3%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الخدمي)، تلاه بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (63.4%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الخدمي). تلاه بُعد

تطوير رأس المال البشري الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (65.1%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الخدمي). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن توافر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية من خلال تحديد الرؤية الإستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتأكيد الممارسات الأخلاقية أو بعضها كماً ونوعاً يسهم في تحسين ورفع مستوى الإبداع الخدمي من خلال العناصر البشرية المؤهلة والقادرة على تسيير إجراءات العمل أداء الأعمال الوظيفية المناطة بهم بكفاءة وفاعلية، وتوفر كذلك قاعدة معرفية تساعد الموظفين على أداء مهام أعمالهم.

9. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (العملية الإبداعية) وأحتل بُعد تأكيد الممارسات الأخلاقية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.3%) من التباين في المتغير التابع (العملية الإبداعية)، تلاه بعد توجيه الرؤية الإستراتيجية الذي فسر مع بعد تأكيد الممارسات الأخلاقية ما مقداره (57.8%) من التباين في المتغير التابع (العملية الإبداعية)، تلاه بُعد تطوير رأس المال البشري الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (59.4%) من التباين في المتغير التابع (العملية الإبداعية). تلاه بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (60.6%) من التباين في المتغير التابع (العملية الإبداعية). ومرد هذه النتيجة أن البنوك التجارية الأردنية المبحوثة لديها القدرة على تحسين العملية الإبداعية بفضل المورد البشري المؤهل والقادر على أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المخطط لها من قبل الإدارة العليا. وما يمتلكه العاملون من قدرات فكرية ومعرفية، وتوفير قدر من الحرية في المشاركة في العملية الإدارية، والاعتماد على معايير الكفاءة والجدارة في استقطاب وإختيار العاملين لديها، وأن تمتلك آلية

واضحة ومحددة في بحثها واستقصائها عن الكفاءات البشرية واختيارها للعمل في البنوك، مع الاهتمام بشكل أكبر في تطوير العاملين لرقابتهم الذاتية لأعمالهم.

10. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الإبداع الإداري) وأحتل بُعد تأكيد الممارسات الأخلاقية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (51.1%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، تلاه بعد توجيه الرؤية الإستراتيجية الذي فسر مع بعد تأكيد الممارسات الأخلاقية ما مقداره (57.7%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، تلاه بُعد تطوير رأس المال البشري الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (58.1%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري). وتفسر هذه النتيجة على أنّ تحقيق الإبداع الإداري يُعدّ مدخلا حديثا ومتطوراً في إكساب العاملين الفاعلية من خلال الانتقال من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات، كما تفسر هذه النتيجة على أهمية التركيز على ممارسات القيادة الإستراتيجية مما يستدعى أنّ يكون هناك توجهاً في البنوك نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية، ذلك إن تحقيق الإبداع الإداري يتمثل في قدرة هذه البنوك على تطوير ذاتها وتحسين عملها. فتحقيق الإبداع الإداري يساعد المنظمة في تحديد عناصر النجاح الحرجة وتستثمر هذه العناصر في التكييف مع المتغيرات البيئية . فالسياسات المتمثلة في تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية، تساعد في قدرة هذه البنوك على التعرف على البنوك المنافسة من خلال التعرف إلى نقاط الضعف والقوة في أدائها ومحاولة تجاوزها وتعزيز نقاط القوة، واعتمادها في أشغال بعض الوظائف لديها على استقطاب وجذب الأفراد من ذوي الخبرة والكفاءة.

11. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) لها تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وإن متغير العملية الإبداعية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما

مقداره(59.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الإبداع الخدمي وفسرت مع متغير العملية الإبداعية(66.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الإبداع الإداري حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(67.1%) من التباين في الإبداع التنظيمي كمتغير تابع.

12. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) لها تأثير في تحقيق قيادة التكلفة كأحد أبعاد تحقيق الميزة التنافسية، وإن متغير العملية الإبداعية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(61.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الإبداع الخدمي وفسرت مع متغير العملية الإبداعية(63.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الإبداع الإداري حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (64.2%) من التباين في تحقيق قيادة التكلفة كمتغير تابع . ومرد هذه النتيجة أن البنوك التجارية المبحوثة لديها القدرة على التعامل مع بيئتها الخارجية من خلال قيادة التكلفة والاستفادة من الفرص المتاحة، ومحاولة تجاوز أو التعامل مع الصعوبات والتهديدات التي تواجهها بفضل العنصر البشري المؤهل والقادر على أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المخطط لها من قبل الإدارة العليا. وتحقيق قيادة التكلفة يستلزم تطبيق سياسات وبرامج تساعد على تنمية ما يمتلكه الأفراد من قدرات فكرية ومعرفية، وتوفير قدر من الحرية في المشاركة في العملية الإدارية. والاعتماد على معايير الكفاءة والجدارة في استقطاب بعض العاملين لديها، وإن امتلاكها آلية واضحة ومحددة في بحثها واستقصائها عن الكفاءات البشرية.

13. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) لها تأثير في تحقيق التمايز كأحد تحقيق الميزة التنافسية، وإن متغير العملية الإبداعية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(65.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الإبداع الخدمي وفسر مع متغير العملية الإبداعية (66.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً

متغير الإبداع الإداري حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(68.2%) من التباين في تحقيق التمايز كمتغير تابع. وتعني هذه النتيجة أن توافر أبعاد الإبداع التنظيمي ساعدت البنوك في التعرف على المنافسين ومعرفة نقاط الضعف في أدائها لمحاولة تجاوزها وتعزيز نقاط القوة، والتركيز على أهمية تنمية المهارات والقدارات والمعارف التي يمتلكها العاملين، وتحفيزهم من خلال أنظمة تعويض عادلة وتشبع إحتياجتهم وتدفعهم إلى التفكير الملهم والإبداع في أداء العمل، وتطوير مراقبتهم لأداء أعمالهم بأنفسهم دون الحاجة إلى تعزيز أنظمة رقابة صارمة عليهم.

14. دلت النتائج إلى أن أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية تؤثر في الإبداع التنظيمي وأن الإبداع التنظيمي يؤثر تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام ب الإبداع التنظيمي من شأنه توليد تأثير في تحقيق الميزة التنافسية. ومرد هذه النتيجة أن تحقيق القدرة على المنافسة للمنظمات يتمثل في قدرة هذه المنظمات على تطوير ذاتها وتحسين عملها. فتحقيق القدرة على المنافسة هي التي تحدد عناصر القوة وعناصر الضعف والتي تساعد المنظمة في تحديد عناصر الميزة التنافسية وتستثمر هذه العناصر في التكييف مع المتغيرات البيئية. فالسياسات المتمثلة في تحقيق الميزة التنافسية، تساعد في قدرة هذه المؤسسات على التعرف على المؤسسات المنافسة من خلال التعرف إلى نقاط الضعف والقوة في أدائها ومحاولة تجاوزها وتعزيز نقاط القوة، واعتمادها في إشغال بعض الوظائف لديها على استقطاب وجذب الأفراد من ذوي الخبرة والكفاءة، وتشجيع العاملين وتعزيزهم على تطوير رقابته الذاتية عند أداء المهام المطلوبة منهم. كما تفسر هذه النتيجة أن البنوك التجارية الأردنية لديها القدرة على التعامل مع البدائل الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ ومتابعة الإستراتيجيات، وذلك لوجود تداخل تكاملي وتشاركي بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها يساعد في سد النقص المتوقع في الصياغة. والتنفيذ الفعال للاستراتيجية يستلزم أن تسعى البنوك التجارية

الأردنيـة إلـى ايجـاد وجهـات نظـر داعمـة للإسـتراتيجيات المحـددة وحشـد جميـع الطاقات البشرية والمادية لإنجاز الأعمال المطلوبة ضمن الجداول الزمنية المحددة لها وبـدون اخطـاء قد تـؤدي إلـى فشـل هـذه الإسـتراتيجية مـن خـلال تطـور رقابـة العاملين لأنفسهم في أداء أعمالهم.

4 .4 التوصيات:

بناءاً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

اولاً:الحفاظ على مستوى التطبيق العملي لممارسات للقيادة الإستراتيجية وتعزيزها، وهي: توجيـه الرؤيـة الإسـتراتيجية، تطـوير رأس المـال البشـري، تعزيـز الثقافـة التنظيميـة، تأكيـد الممارسات الأخلاقية في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال خطوات عملية وعقد دورات متخصصة في هذا المجال، للقادة والمديرين الحاليين وقيادات الصف الثاني والمعنيين وتمكينهم، وجعل ذلك جزءا من تقييم أدائهم، وتحفيز الآخرين على إتباع نفس التوجه الاستراتيجي الذي تتبناه القيادة الإستراتيجية لما لذلك من انعكاس إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية، ونظراً للأثر الكبير لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية كما جاء في النتائج رقم(1) و(4) و(5) و(6)، التي توصّلت إلى أن تصورات افراد عينة الدراسة لمستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية ذات مستوى مرتفع والذي يعكس مدى الاهتمام العالي الذي توليه القيادة الإستراتيجية لهذه الممارسات، ودلّت أيضاً أن أبعاد المتغير المستقل ذوات تأثير دال احصائي في المتغيرات التابعة (قيادة التكلفة والتمايز)، والذي يعني بأنه يمكن للإدارات العليا تحقيق الميزة التنافسية من خلال تكريس الاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية، اذ تؤكد هذه الدراسة على ضرورة المحافظة على تعزيز توافر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في جميع المستويات الإدارية للبنوك التجارية الأردنية، وتستطيع البنوك التجارية تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

أ. توجيه الرؤية الإستراتيجية

1. ضرورة المحافظة على امتلاك البنوك التجارية الأردنية لتوجهات إستراتيجية واضحة تستند إلى رؤية حول المستقبل الذي تم تصوره من خلال جمع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للبنوك وتحليل هذه البيانات بأداة مناسبة للتحليل، وتقترح هذه الدراسة إستخدام سوات (SWOT) لتحليل البيانات بشكل دقيق ومفصل لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية لتعبر عن طموحات القادة المستقبلية، وبما يدعم تحقيق الميزة التنافسية.
2. المحافظة على ادوات التشجيع والتحفيز سواء كانت معنوية أو مادية للموظفين لأستشراق المستقبل، وجعل الرؤية منهج عمل لمختلف عمليات البنوك التجارية الأردنية.
3. ضرورة محافظة البنوك التجارية الأردنية على تحقيق الأهداف المستقبلية من مضامين الرؤية الإستراتيجية.

ب. تأكيد الممارسات الاخلاقية

1. ضرورة المحافظة من قبل القيادة في البنوك على المعايير الأخلاقية اثناء العمل من خلال أدلة خاصة توضح معايير السلوك الأخلاقي التي تلتزم بها.
2. ضرورة الالتزام من قبل القيادة في البنوك التجارية الأردنية بالأخلاقيات بأتجاة جميع أصحاب المصلحة.
3. ضرورة الاهتمام بتطوير مباديء الحوكمة كالشفافية والمساءلة من قبل القيادة في البنوك التجارية الأردنية.
4. ضرورة المحافظة على مفهوم الممارسات الأخلاقية من قبل القيادة في البنوك وأعتبارها جزءا من الثقافة التنظيمية الخاصة بالبنوك التجارية الأردنية، وذلك لتعزيز تنفيذ إستراتيجيات البنك بفاعلية.

ج. تطوير رأس المال البشري

1. ضرورة المحافظة على الدورات التدريبية لجميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية لتمكينهم في العمل حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.
2. ضرورة المحافظة على تطوير العاملين واعتبارهم كمورد للميزة التنافسية بما ينعكس ايجاباً على تحسين الأداء وصياغة وتنفيذ الإستراتيجية بفاعلية في البنوك التجارية الأردنية.
3. ضرورة تطوير المواهب والكفاءات باعدادهم كقادة في المستقبل

د. تعزيز الثقافة التنظيمية

1. ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية، وذلك لدورها الهام في ترسيخ العلاقات الايجابية بين العاملين والتي تقوم على الإبداع والابتكار والتميز من خلال نشرها عبر اللقاءات والحوارات، والتي تسمح للعاملين بالتصرف بحرية واستقلالية وتشجعهم على العمل بروح الفريق.
2. ضرورة تعزيز القيادة لأصحاب المبادرات التي تحقق تفوق تنافسي، وتقدير واحترام أصحاب تلك المبادرات.
3. ضرورة تطوير وتوطيد العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين القادة والعاملين.
4. ضرورة تطوير العدالة التنظيمية في البنوك من خلال تقييم أداء فاعل، وعدالة في جميع الإجراءات مع الموظفين .

ثانياً: دلت النتائج على وجود أثر لأبعاد الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية والتي جاءت بدرجة مرتفعة كما جاء في النتيجة رقم(3)، والتي دلت أن تصورات المبحوثين للإبداع التنظيمي قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأن أبعاد الإبداع التنظيمي(الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) لها تأثير في تحقيق الميزة التنافسية كما جاء في النتيجة رقم (11) وأن أبعاد الإبداع التنظيمي (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) لها تأثير في تحقيق قيادة التكلفة كأحد أبعاد

تحقيق الميزة التنافسية كما جاء في النتيجة رقم(12)، وأن أبعاد الإبداع التنظيمي (الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري) لها تأثير في تحقيق التمايز كأحد أبعاد الميزة التنافسية كما جاء في النتيجة رقم(13)، مما يعني ضرورة المحافظة على الجهود المبذولة من قبل قيادة البنوك التجارية الأردنية لاكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها، وبما يؤدي إلى تحسين مستوى الإبداع التنظيمي، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، وتؤكد هذه الدراسة على ضرورة تعزيز توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية من خلال التوصيات التالية.

أ. الإبداع الخدمي

1. المحافظة على توفير مناخ تنظيمي صحي ملائم وتنمية مهارات وقدرات العاملين وزيادة اطلاعهم على التطورات في البيئة المحيطة وأساليب العمل الرائدة لمساعدتهم للوصول إلى درجة عالية من الفاعلية، وحفزهم ليكونوا دعاة تغيير في البنوك التجارية الأردنية.
2. المحافظة تقديم الخدمات بسرعة للزبائن.
3. المحافظة على اسلوب اداء العمل واجراءاته مع خصوصية الزبائن واهتماماتهم.
4. المحافظة على تقديم خدمات جديدة بانتظام.

ب. العملية الإبداعية

1. تطوير الاستجابة للمؤثرات الخارجية في البنوك التجارية الأردنية .
2. المحافظة على تحديث العمليات بشكل مستمر.
3. المحافظة على توثيق جميع العمليات بشكل كامل ليسهل فهمها من جميع العاملين.
4. المحافظة على الكفايات المتميزة .

ج. الإبداع الإداري

1. تشجيع اعتماد البنوك التجارية مساراً لاكتشاف القادة الإستراتيجين أو استقطابهم، تدريبهم وتطوير مهاراتهم، والمحافظة عليهم، الاستثمار فيهم والاستفادة منهم، وذلك

من خلال إعطاء المزيد من الحرية والمرونة في طبيعة الوظائف والمهام المطلوبة منهم، الأمر الذي يعطي الفرصة للإبداع والابتكار ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

2. محافظة القيادة في البنوك التجارية الأردنية على تطوير العمل بما يخدم متغيرات البيئة الجديدة.
3. ضرورة المحافظة على سياسات ولوائح وانظمة مبتكرة .
4. المحافظة على التجديد والإبداع في اساليب العمل لتقديم الخدمة الافضل.

ثالثاً: دلت النتائج أن تصورات المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية ذات مستوى مرتفع كما جاء في النتيجة رقم (2) وهذا يعني أن البنوك تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بالإبداع التنظيمي والتي يمكن المحافظة عليها وتعزيزها من خلال التوصيات التالية

د. قيادة التكلفة

1. ضرورة التطوير من خلال تقديم عروض ذات تكلفة منخفضة مع المحافظة على الجودة.
2. المحافظة على الاستغلال الأمثل للموارد من خلال عمليات الرقابة الداخلية.
3. ضرورة المحافظة على الإبداع في العمليات لضمان خفض التكاليف من خلال نماذج تحليل سلسلة القيمة للأنشطة.
4. ضرورة التطوير من قبل القيادة في البنوك التجارية الأردنية اعتماداً على العوائد الكبيرة نتيجة انخفاض كلف العمليات واسغلالها في عمليات البحث والتطوير.

هـ. التمايز

1. ضرورة تحسين وتطوير الاستجابة السريعة للعملاء.
2. ضرورة المحافظة على ضبط الجودة للعمليات.
3. ضرورة المحافظة على الخدمات التي تشبع حاجات ورغبات العملاء.
4. المحافظة على متابعة التطور التكنولوجي في تقديم الخدمات البنكية.

5. ضرورة تحسين وتطوير انجاز العمل بمواعيد دقيقة.

وتستطيع القيادة في البنوك التجارية الأردنية تطبيق هذه التوصيات من خلال:

1. ايصال الرؤية الإستراتيجية للعاملين من قبل القيادة في البنوك وترجمتها إلى خارطة طريق يتبعها ويتشارك في تحقيقها الجميع.
2. جمع البيانات المتعلقة بالفرص والتهديدات الخارجية للبنوك التجارية الأردنية وبصفة مستمرة؛ للوقوف على العوامل التي تؤثر وتتأثر بها.
3. ينبغي على البنوك التجارية الأردنية أن تتبنى التجارب المتميزة لمثيلاتها العالمية من خلال إستخدام أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) لتعزيز قدراتها وتحسين الأداء.
4. تحليل البيانات وتنظيمها لتحديد الفرص أمام البنوك واستغلالها في تجنب التهديدات المحتملة.
5. تحليل البيانات المتعلقة في البيئة الداخلية للبنوك لتحديد المزايا والامكانيات التي تتمتع بها المنظمة، واستثمارها في تطوير وتحسين عوامل الضعف الداخلية.
6. تعزيز وتحفيز المواهب من أجل المحافظة عليهم كونهم يشكلون ميزة تنافسية للبنوك التجارية الأردنية.
7. دعم آليات الرقابة الاستباقية ووضع معايير ومؤشرات قياس واضحة في العمل للوصول إلى العدالة التنظيمية.
8. المحافظة من قبل القيادة في البنوك على العمل بروح الفريق، ودعم اساليب التفويض، والمشاركة في اتخاذ القرارات للمشاركة في تحمل المسؤولية، وتحمل المخاطر.
9. دورات تدريبية لتأهيل العاملين واعداد وتأهيل قادة للمستقبل.

رابعاً: بما أن الاهتمام من قبل المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية الأردنية لتحقيق الإبداع التنظيمي عبر تكريس الاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية، ذات تأثير ذو دلالة احصائية كما جاء في النتيجة رقم (7)، كما دلت النتائج ايضاً أن أبعاد المتغير المستقل

(توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) ذوات تأثير دال إحصائيا في الإبداع الخدمي، والعملية الإبداعية، والإبداع الإداري كأبعاد للإبداع التنظيمي كما جاء في النتيجة رقم(8) و(9) و(10)، وتشير هذه النتائج أن اجابات المبحوثين في البنوك التجارية الأردنية تعي أهمية الإبداع التنظيمي كأداة مهمة في تحقيق التقدم والازدهار لهذه البنوك من خلال العناصر البشرية المؤهلة والقادرة على تسيير اجراءات العمل المناطة بهم بكفاءة وفاعلية، ومن خلال المحافظة والتركيز على ممارسات القيادة الإستراتيجية وتعزيز دورها للتعرف على نقاط القوة والضعف لتجاوز الضعف وتعزيز نقاط القوة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال توجهات إستراتيجية ذات ثقافة أخلاقية، ومحفزة للمواهب.

خامساً: وهناك مجموعة من التوصيات بشكل عام وهي كما يلي:

1. تثقيف وزيادة وعي العاملين بأهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية كون القيادة الإستراتيجية ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بالإستراتيجية التشغيلية والأداء التنظيمي للمنظمة، وحتى تستطيع البنوك التجارية الأردنية تحسين آدائها تحتاج إلى ممارسات القيادة الإستراتيجية الفعالة القادرة على استكشاف الفرص في البيئة المتنوعة.
2. المحافظة على المناخ التنظيمي المناسب في البنوك التجارية الأردنية عبر نشر الثقافة التنظيمية التي تقوم على انظمة اتصال فعالة من خلال الاجتماعات واللقاءات الودية لكسر حاجز الخوف والخجل بين الإدارة العليا والعاملين والتي من شأنها تعزيز الثقة وتبادل الأفكار وتوليد الإبداع والابتكار .
3. وضع استراتيجية معينة كحاضنة للإبداع مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين وتشجيعهم لتأهيلهم ليكونوا قادة في المستقبل.
4. تشجيع الإبداع والمبدعين من قبل القيادة في البنوك التجارية الأردنية وايلاء أهمية كبيرة للأفكار الإبداعية التي يقدموها وجعلها موضع التطبيق والعمل على تحفيزهم معنويا وماديا.

5. وضع برامج تدريبية للعاملين في مجال الميزة التنافسية لتدريبهم على تحقيق أبعادها.
6. اجراء دراسات مماثلة لتحديد عوامل اخرى تحقق الميزة التنافسية.
7. الحث على التعلم المستمر والاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم من خلال استخدام البحوث التسويقية والاستخبارات التسويقية عن طريق جمع المعلومات بطرق اخلاقية لتعزيز قدراتها على التميز في الأداء وتحسين مستوى الخدمة المقدمة، ومتابعة حاجات العملاء المتغيرة.
8. أجراء دراسة حول ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي للبنوك الاسلامية في الاردن.

المراجع

اولاً : المراجع العربية

أبو قطام،مسلم. (2019). **الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.** https://www.researchgate.net/publication/332709567

أكبر، عبير بنت فاروق حامد. (2017). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية .**مجلة البحث العلمي في التربية**، 373.

بعلي، حمزة.(2017) دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة : دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس. **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**،مج. 2017، ع. 11، ص ص. 85-98.

بني حمدان، خ. م. ط.، والمحياوي، س. ز. د. (2002) .(تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية)رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة بغداد، بغداد. مسترجع منhttp://search.mandumah.com/Record/557178

جروان، فتحي عبدالرحمن (2013). الإبداع . مفهومة .معاييرة .مكوناته، **دار الفكر ناشرون وموزعون**، الطبعة 3، عمان.

الحارثي، سعود عبد الجبار (2019). القيادة الإستراتيجية وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف. **المجلة التربوية**، العدد (66).

الحدراوي، حامد كريم، هادي، جلال فأهم (2018). ممارسات القيادة الإستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق استقرار رضا الزبون. **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية**، المجلد الخامس عشر، العدد (3).

حسن، أحمد إبراهيم سعيد.(2017). **أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات.**(أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن

الحنيطي، احمد يوسف والقعيد، مرزوق عايد، (2019). أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميداني في المؤسسات الصناعية في الأردن، **المجلة الأردنية في أدارة الأعمال** ،المجلة 15 العدد 1.

خليل، ياسر احمد (2017) القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، ع18، ج5، ص144-123

الروسان، ج. ف. ع.، والقعيد، م. ع. (2015) .**أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية فى الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم فى عمان** (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/864091

الزهراني، ابراهيم حنش ،(2018) القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة ام القرى". **المجلة الدولية للابحاث التربوية**، مجلد (42)، العدد (2)

السكارنة، بلال خلف (2011) الإبداع الإداري، **دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة** ط1، الأردن، عمان.

السنوسي، إدريس وائل. (2016) .**أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية** : دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.(أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن

سهام، موفق (2013). **مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**. ابحاث اقتصادية وادارية، العدد الرابع عشر. ISSN 7902-1112، http://revues.univ-biskra.dz/index.php/rem/article/view/1031

سيد، عاطف علي والشيخ ذيب، خالد محمد خير" اسماعيل. (2019). أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية .**مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**27 (2) .

الصرايرة، عامر سالم، (2019) .**أثر الممارسات الحرجة للقيادة الإستراتيجية فى الأداء الاستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن: الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية** (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.

عبد، ضرغام حسن،(2016). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في بعض المعارف التجارية في محافظة النجف الاشرف . **مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والاداري**ة العدد(39)

عبدالرحيم، محمد عبدالرحيم ،(2019).دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد(39)العدد(1) .

عبيد، شاهر. (2017). تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك-An . **Najah University Journal for Research**, B: Humanities, 31(10), 1745-1782

العتوم، م. ف. ع.، والمغربي، ك. م. .(2009) **رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/725746

عطا، خالدية مصطفى ،(2018). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي:دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات للصناعات الكهربائية والالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن. **مجلة الدنانير**، العدد(14).

عطية، غادة عادل. (2018). "القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد

للمنظمة ".**المجلة العربية للإدارة:** المنظمة العربية للتنمية الإدارية مج38، ع4: 21 – 43. مسترجع من
https://search.mandumah.com/Record/940859

عمراوي، مريم. (2016). **أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع المطاحن بولايتي ورقلة وتقرت**، مذكرة ماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

العواودة، وليد مجلي ،(2019). أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في الميزة التنافسية لفروع البنوك الأردنية العاملة في مدينة اربد – الأردن . **المجلة العربية للإدارة،** مجلد (39) العدد (1).

الفيحان، ايثار وجلاب احسان،(2006). ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لاراء عينة من مديري المصارف الاهلية، **مجلة الإدارة والاقتصاد** العدد(59).

القطب، محيي (2002). "**الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**"، دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق، ص. 44

المبيضين، هشام عثمان. (2015). نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية .**المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**،مج. 11، ع. 2، ص ص. 481–508.

محمد، محمد الحسن شريف والشيخ، بابكر مبارك عثمان. 2018. أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي : دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية جامعة نجران .**مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**،مج. 26، ع. 3، ص ص. 30–56.
https://search.emarefa.net/detail/BIM-837949

مرسي، نبيل (1998) "الميزة التنافسية في الأعمال"، الإسكندرية، **مركز الإسكندرية للكتاب**، ص. 79.

المصري، نضال حمدان وعابدين، ابراهيم. (2017). دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة. **المجلة العربية للإدارة**، مج 37 ،ع3

منال جبار سرور، ميعاد حميد علي & ,مهند عبد الرحمن سلمان. (2019). دور تقنية التكلفة على اساس المواصفات في تحقيق الميزة التنافسية لمواجهة اثار العولمة التطبيق في شركة الاصباغ الحديثة **Muthanna Journal of Administrative & Economics**.

النجار، حميدة محمد. (2016). تأثير الإبداع التنظيمي على الانتهاك الايجابي لقواعد المنظمة: دراسة مقارنة .**مجلة التجارة والتمويل**،230.

الياسري، اكرم محسن مهدي،(2006)، القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، بحث ميداني في شركات وزارة الاعمار والاسكان العراقية، **مجلة جامعة كربلاء العلمية**، المجلد 1، العدد 1، السنة 3، العراق

ثانياً : المراجع باللغة الانجليزية

Reference:

Aalateeg, Sultan(2017) Literature Review on Leadership Theories, **Journal of Business and Management** . Volume 19, Issue 11,PP 35-43. http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol19-issue11/Version-3/E1911033543.pdf

Afriyie, S., Du, J., & Musah, A. A. I. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, 9(1), 40.

Agolla, J. E., & Van Lill, J. B. (2016). An empirical investigation into innovation drivers and barriers in public sector organisations**. International Journal of Innovation Science,** 8(4), 404–422. doi:10.1108/ijis-06-2016-0006

Ahmed, Zakeer & Nawaz, Allah & Khan, Irfan. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. **Journal of Resources Development and Management**. 16.

Albort-Morant, G., Henseler, J., Cepeda-Carrión, G., & Leal-Rodríguez, A. (2018). **Potential and Realized Absorptive Capacity as Complementary Drivers of Green Product and Process Innovation Performance. Sustainability**, 10(2), 381. doi:10.3390/su10020381 url to share this paper: sci-hub.tw/10.3390/su10020381

Allahar, Haven(2019).Towards a Development-Oriented Sustainable Entrepreneurial Leadership Style for Caribbean Countries. **Journal of Management Research** , Vol. 19, No. 2, April - June 2019, pp. 79-92

Al-Najjar, Fayez. (2016). Social Responsibility and its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies). **International Journal of Business and Social Science**. 7. 114-125.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). **Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. The Leadership Quarterly**, 15(1), 5–32. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.003

Ansoff, H. I. (1965). **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New York: McGraw-Hill.

Arika, C. L., & Enginoğlu, D. (2016). A contemporary Approach to Strategic leadership. **International Journal of Information Technology and Business Management**, 1-4.

Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). **Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. Technovation,** 28(10), 644–657. doi:10.1016/j.technovation.2008.03.003

Asgarnezhad Nouri, Bagher & Mir Mousavi, Masume & Soltani, Milad. (2016). Effect of Transformational Leadership and Knowledge Management Processes on Organizational Innovation in Ardabil University of Medical Sciences. **International Journal of Management, Accounting and Economics**, 3(11), 672-698.

Aslan, Ş., Diken, A., & Şendoğdu, A. A. (2011). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainity. **Procedia-Social and Behavioral Sciences,** 24, 627-642.

Attiany M. (2014). Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange**. Journal of Business Studies Quarterly**, 5 (4), 41-51.available on: subversion. assembla. com /svn/.../ plan_1.pd. 1.10.2012.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal o f Management**, 77(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108

Bass, B. M. (2007). Executive and Strategic Leadership. **International Journal of Business**, 12(1), 33 – 52

Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving On. **Leadership Quarterly**, 11(4), 515–549.

Boal, K.B & Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on.**Leadership Quarterly**, 11(4): 515 – 549.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing**. Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97(2), 117–134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Brubaker, M. (2018). **Factors affecting China's apparel manufacturing industry's international competitive advantage** (Doctoral dissertation, Colorado State University. Libraries).

Caroli, E., & Van Reenen, J. (2001). Skill-biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishments. **The Quarterly Journal of Economics**, 116(4), 1449-1492

Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic Leadership: Values,Styles, and Organizational Performance. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 20 (4), 375 –393

Cegliński, Paweł. (2017). The Concept of Competitive Advantages. Logic, Sources and Durability. **Journal of Positive Management**. Vol. 7. 57-70. 10.12775/JPM.2016.016

Chandler, A. D. (1966). **Strategy and Structure**. New York: Doubleday.

Chaubey, A., & Sahoo, C. K. (2019). Enhancing organizational innovation in Indian automobile industry**. International Journal of Innovation** Science. doi:10.1108/ijis-02-2018-0022

Cheng, J., Chang, S.; Kuo, J. and Cheung, Y. (2014). «Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior», **Industrial Management & Data Systems** , 114(5): 817–831.

Chow, K. M. H. (2019). **Innovation as the influential competitive advantage towards SMEs of IT industry in Hong Kong** (Doctoral dissertation, University of Newcastle).

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature**. Journal of management studies,** 47(6), 1154-1191.

Curado, C. (2017). Human resource management contribution to innovation in small and medium-sized enterprises: A mixed methods approach**. Creativity and Innovation Management**, 27(1), 79–90. doi:10.1111/caim.12251 url to share this paper: sci-hub.tw/10.1111/caim.12251

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators**. Academy of Management Journal**, 34(3), 555–590. doi:10.5465/256406

Damanpour, F. (2017). Organizational innovation. **In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.**

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1999). **Organizational adaptation and innovation: The dynamics of adopting innovation types. The Dynamics of Innovation,** 53–80. doi:10.1007/978-3-662-03988-5_3

Dash, A. (2013). Competitive Advantage: its importance and impact on design of strategy. **International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management** (IJAIEM), 2(12), 7-10.

David, F., & David, F. R. (2016). **Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases**. Pearson–Prentice Hall.

Davies, Barbara J.& Davies, Brent (2004) **Strategic leadership School Leadership & Management,Vol**. 24, No. 1, February 2004 1Washingborough Foundation Primary and Nursery School, UK; 2University of Hull, UK.

Demircioglu, Mehmet Akif. (2016). **Organizational Innovation**. 10.1007/978-3-319-31816-5_3017-1.

Dess, Gregory & Picken, Joseph. (2012). **Changing Roles: Leadership in the 21st Century**. Organizational Dynamics. 28. 18-34. 10.1016/S0090-2616(00)88447-8.

Distanont, A., & Khongmalai, O. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage**. Kasetsart Journal of Social Sciences**. doi:10.1016/j.kjss.2018.07.009. url to share this paper: sci-hub.tw/10.1016/j.kjss.2018.07.009

Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. **Strategic Management Journal**, 26(7), 665-682

Elijah, A. & Millicent, A.(2018) THE IMPACT OF A SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE ON A FIRM'S PERFORMANCE: EMPIRICAL EVIDENCE FROM COCA-COLA GHANA LIMITED**. Global Journal of Human Resource Management** Vol.6, No.5, pp.30-46.

Fernandes Rodrigues Alves, M., Vasconcelos Ribeiro Galina, S., & Dobelin, S. (2018). **Literature on organizational innovation: past and future. Innovation & Management Review**, 15(1), 2–19. doi:10.1108/inmr-01-2018-001

Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). Strategic Leadership: Top executives and their effects on organisations. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.Firms in Malaysia Global Business and Management Research: **An International Journal** Vol. 11, No. 2

Francis, D., & Bessant, J. (2005). **Targeting innovation and implications for capability development.** Technovation, 25(3), 171–183. doi:10.1016/j.technovation.2004.03.004 url to share this paper: sci-hub.tw/10.1016/j.technovation.2004.03.004

Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. **Journal of Engineering**, 2020, 1–21. doi:10.1155/2020/6253013

Gakenia, Clare & Katuse, Paul & Kiriri, Peter. (2017). Influence of Strategic Leadership Style on Academic Performance of National Schools in Kenya. IOSR **Journal of Business and Management**. 19. 9-24. 10.9790/487X-1907010924.

Gek, C. M., & Yap Peng Lok, S. (2019). Corporate Transparency, Competitive Advantage and Firm Performance: Evidence from Public Listed Firms in Malaysia. **Global Business and Management Research**, 11(2), 73-81.

Ghapanchi, A. H., Wohlin, C., & Aurum, A. (2014). Resources contributing to gaining competitive advantage for open source software projects: An application of resource-based theory. **International Journal of Project Management**, 32(1), 139–152. doi:10.1016/j.ijproman.2013.03.002

Ghasemi, I., Abdi, E., Yaghmaei, O., & Nemati, R. (2015). Effects of competitive advantage on companies superiority in the global market**. International Letters of Social and Humanistic Sciences,** 57, 65-73.

Gichuhi, J. K., & Karuoya, L. N. (2017). ROLE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN ENHANCING ETHICAL PRACTICES: A REVIEW OF LITERATURE. **EPH-International Journal of Business & Management Science** (ISSN: 2208-2190), 3(9), 01-13.

Gopalakrishnan, Shanthi. (2000). Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. **The Journal of High Technology Management Research**. 11. 137-153. 10.1016/S1047-8310(00)00024-9.

Hagen, A. F., Hassan, M. T. & Amin, S. G. (1998). Critical strategic leadership components: an empirical investigation. **SAM Advanced Management Journal**, 63(3), 39-44.

Hall, L. D. (2019). The convergent roles of marketing and leadership strategy in relationship management (Order No. 13858399). **Available from ProQuest Dissertations & Theses Globa**l. (2267899121). Retrieved from https://regweb.mutah.edu.jo:2090/docview/2267899121?accountid=36459

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers**. Academy of Management Review**, 9(2), 193–206 . doi:10.5465/amr.1984.4277628

Henderson, S. (2011). The development of competitive advantage through sustainable event management. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, 3(3), 245–257. doi:10.1108/17554211111142202

Hill, C.W.L.,& Jones, G.R.(2009). **Essentials of strategic management**. Masson, OH: South – Westren/Cengage Learning.

Hill,Charles W. & Jones,G.R.(2001),**Strategic Management Theory**: An Integrated Approach ,5th ed.,Houghton Mifflin, Co.

Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(1), 3–14. doi:10.1177/107179190200900101

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). **Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization.** Cengage Learning.

Hitt, M. A., K. T. Haynes, and R. Serpa. (2010). **"Strategic Leadership for the 21st Century**." Business Horizons, 53, pp. 437–444.

Hitt, Michael. Iereland, R. Hoskisson, Robert. (2007). **Strategic Management: Competitiveness And Globalization.** 7 Ed. Thompson south-Western. USA.

Hosseini, Akram & Soltani, Sanaz & Mehdizadeh, Mohammad. (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.** 4. 17. 10.3390/joitmc4020017.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? **Journal of Management**, 23(3), 409–473. doi:10.1177/014920639702300306

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **Academy of Management Perspectives,** 13(1), 43–57. doi:10.5465/ame.1999.1567311 url to share this paper: sci-hub.tw/10.5465/ame.1999.1567311

Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century. **Academy of Management Executive**. Vol.19. No:4. 63-77.

Jaleha, A. A., & Machuki, V. N ., (2018). Strategic Leadership And Organizational Performance : A CriticalReview Of Literature**. European Scientific Journal** ,vol(14)No(35), 124-148

Jayaseelan, D., & Mazumder, L. K. (2015). The role of business ethics and social responsibility in achieving competitive advantage and ensuring sustainable business (an empirical study on industrial companies in UAE). **The Business & Management Review,** 6(3), 147.

Jeong, Inseong & Shin, Shung. (2017). High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change: A Collective Learning Perspective. **Journal of Management**. 45. 014920631668515. 10.1177/0149206316685156.

King, A. S. (1990). **Evolution of Leadership Theory**. Vikalpa, 15(2), 43–56. https://doi.org/10.1177/0256090919900205

Kitonga, D. M, (2017). Strategic Leadership Practices and Organizational Performance in not-for-Profit Organizations. Unpublished Ph. D.

dissertation, **Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology** (JKUAT), Kenya.

Klein, A. (2008). Organizational culture as a source of competitive advantage. **E-Leader Bangkok**, 1-10.

Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. **The journal of business**, 40(4), 478-496.

Koch, J., Wenzel, M., Senf, N. N., & Maibier, C. (2018). Organizational creativity as an attributional process: The case of haute cuisine. **Organization Studies**, 39(2-3), 251-270.

Kogabayev, Timur & Maziliauskas, Antanas. (2017). The definition and classification of innovation. Holistica. 8. 10.1515/hjbpa-2017-0005.

Kotsemir, M. N., & Abroskin, A. (2013). Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion**. SSRN Electronic Journal**. doi:10.2139/ssrn.2221299 url to share this paper: sci-hub.tw/10.2139/ssrn.2221299

Lalic, Bojan & Anisic, Zoran & Medić, Nenad & Tasic, Nemanja & Marjanovic, Ugljesa. (2018). The Impact Of Organizational Innovation Concepts On New Products And Related Services. **Destech Transactions On Engineering And Technology Research**. 10.12783/Dtetr/Icpr2017/17593.

Lear, L. W. (2012**). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa**. Doctoral dissertation, University of South Africa.

Machado**,** Carolina & Davim, Joao Paulo (2020), Entrepreneurship and Organizational Innovation, Springer International Publishing.

Macmillan, H. & Tampoe, M. 2000. "**Strategic Management**", Oxford University Press Inc.

Madhani, P. M. (2009). Resource based view (RBV) of competitive advantages: Importance, issues and implications. **KHOJ Journal of Indian Management Research and Practices,** 1(2), 2-12.

Majeed, S. (2011). The impact of competitive advantage on organizational performance. **European Journal of Business and Management**, 3(4), 191-196.

MALEKA, S. (2015). Strategy Management And Strategic Planning Process. DTPS **strategic planning & monitoring**, 1.

Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas-Marin, J. C. (2019). Relationship Between Innovation And Performance: Impact Of Competitive Intensity And Organizational Slack. **Revista de Administração de Empresas,** 59(2), 95-107.

Martin, W. (2018). Leadership: Outdated theories and emerging non-traditional leadership (Order No. 10688717). **Available from ProQuest Dissertations & Theses Global**. (2008168044). Retrieved from https://regweb.mutah.edu.jo:2090/docview/2008168044?accountid=36459

Marx, T. G. (2014). The Leader as Chief Strategist. Journal of Leadership Education, 13(1).

Maslanka, Ann M., "**Evolution of Leadership Theories**" (2004). Masters Theses. 655. http://scholarworks.gvsu.edu/theses/655

Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation. **European Journal of Marketing**, 39(11/12), 1235–1263. doi:10.1108/03090560510623244 url to share this paper: sci-hub.tw/10.1108/03090560510623244

MAZITI,L & CHINYAMURINDI, Willie & MARANGE,Chioeso.(2018). The relationship between strategic leadership, innovation performance and competitive advantage amongst a sample of small businesses in South Africa **Journal of Contemporary Management**. Volume 15.

Meindl, J.R., & Ehrlich, S, B. (1987). The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance**. Academy of Management Journal**, 30 (1), 91 – 109

Miller, D. (1988). Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications**. Academy of Management Journal**, 31(2), 280–308. doi:10.5465/256549 url to share this paper: sci-hub.tw/10.5465/256549

Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. NewYork: Harper & Row**.**

Molloy, P. L. (1998). A review of the managerial grid model of leadership and its role as a model of leadership culture. **Aquarius Consulting**, 31.

Moses, T. (2017). Knowledge management strategies for competitive advantage in the convenience foods franchise industry (Order No. 10688733). **ProQuest Dissertations & Theses Global**. (1984326031). Retrieved from https://regweb.mutah.edu.jo:2090/docview/1984326031?accountid=36459

Mutia, P. M., K'Aol, G. O., & Katuse, P. (2016). Setting the Strategic Direction and it's Influence on Church Growth in Kenya. **International Journal of Humanities and Social Sciences** p-ISSN: 1694-2620 e-ISSN: 1694-2639 Vol. 8 No. 1, pp. 32-41, ©IJHSS

Mutole, J. N. (2019). Influence of strategic leadership practices on the performance of Non-Governmental organizations listed in the

environmental campaign by United Nations Environmental Programme (UNEP) in Kenya (Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED)

Naliaka, V.W., & Namusonge, G.S. (2015). Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 5(5): 87-104.

Nijkamp, Y. (2016). **Leadership styles and strategy process research: A study of Dutch small and medium-sized enterprises** (Master's thesis, University of Twente).

North, D., & Smallbone, D. (2000). **The Innovativeness and Growth of Rural SMEs During the 1990s. Regional Studies,** 34(2), 145–157. doi:10.1080/00343400050006069

Northouse, P. G. (2016). **Leadership: Theory and practice** (7th ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

Nouri, B. A., Ghorbani, R., & Soltani, M. (2017). The Effect of Knowledge Management on Organizational Innovation with the Mediating Role of Organizational Learning (Case Study: Agricultural Bank in Iran**). Journal of Applied Economics & Business Research**, 7(3), 194-211.

OECD/Eurostat (2005), **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition**, The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/9789264013100-en.

Oke, A., Burke, G., & Myers, A. (2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs. **International Journal of Operations & Production Management**, 27(7), 735–753. doi:10.1108/01443570710756974 url to share this paper: sci-hub.tw/10.1108/01443570710756974

Olaka, H & Lewa,P & Kiriri, P(2017).Strategic Leadership And Strategy Implementation In Commercial Banks In Kenya. **Journal of Strategic Management** ISSN 2520-0461(Online) Vol.2, Issue 1 No.5, pp 70 - 94, 2017

Oskarsson, G. (2003). The antecedents and process of innovation. In **The IV Conference in Social Science, Iceland**

Otto, G. A. (2017). A theoretical framework for strategic leadership (Order No. 10797865**). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global**. (2008140822). Retrieve from https://regweb.mutah.edu.jo:2090/docview/2008140822?accountid=36459

Özer, F., & Tınaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 150, 778-784.

Parvaneh Saeidi , Sayyedeh Parisa Saeidi , Saudah Sofian , Sayedeh Parastoo Saeidi , Mehrbakhsh Nilashi , Abbas Mardani , (2018),The Impact of Enterprise Risk Management on Competitive Advantage by Moderating Role of Information Technology, **Computer Standards & Interfaces**, doi: https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.11.009

Paulus, Ardianus & Murdapa, Petrus. (2017). The Utilization of Resource-Based View Theory on Minimarket Retail: Its Implication toward Strategy and Competitive Advantage. **SSRN Electronic Journal**. 10.2139/ssrn.2894121.

Pisapia, J. (2009). **The Strategic Leader – New Tactics For a Globalizing Word**. USA: Information Age Publishing.

Plance, A. (2016). **The effect of strategic management practices on performance of Savings and Loans Companies in Kumasi Unpublished** PhD thesis. Nairobi: University of Nairobi.

Porter, M. (1985), **Competitive Advantage**, The Free Press, New York, NY.

Porter, M. E. (1991). **Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal,** 12(S2), 95–117. doi:10.1002/smj.4250121008 url to share this paper: sci-hub.tw/10.1002/smj.4250121008

Porter, M. E., & Stern, S. (1999). The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index, Council on Competitiveness. **Washington DC.**

Porter, M.E. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**; Free Press: New York, NY, USA.

Poth, S. (2014). **Competitive Advantage in the Service Industry: The Importance of Strategic Congruence, Integrated Control and Coherent Organisational Structure–A Longitudinal Case Study of an Insurance Company** (Doctoral dissertation, Uppsala universitet).

Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A case study of startups in Thailand**. Journal of International Studies**, 10(1), 104-111. doi:10.14254/2071-8330.2018/11-3/9

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation, Harvard Business Review, 68, 79–93.

Prajogo, D., & McDermott, C. M. (2013). Antecedents of Service Innovation in SMEs: Comparing the Effects of External and Internal Factors**. Journal of Small Business Management,** 52(3), 521–

540. doi:10.1111/jsbm.12047 url to share this paper: sci-hub.tw/10.1111/jsbm.12047

Prodromos Chatzoglou, Dimitrios Chatzoudes, (2018) "The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 21 Issue: 1, pp.44-69, https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0015

Quinn, R. E. (1988). **Beyond rational management**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Rahman, A. A. A. A. (2019). The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of banks: evidence from Bahrain. **Banks and Bank Systems,** 14(2), 140.

Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. **Journal of Innovation & Knowledge,** 3(1), 44-55.

Read, A. (2000). Determinants of successful organisational innovation: a review of current research. **Journal of management practice**, 3(1), 95-119.

Reed, G. L. (2019). Leadership strategies for improving employee engagement in the information technology industry (Order No. 13898890). **Available from ProQuest Dissertations & Theses Global**. (2243875408). Retrieved from https://regweb.mutah.edu.jo:2090/docview/2243875408?accountid=36459

Reyes Rodríguez, J. F. (2016). **ESSAYS ON THE COMPETITIVE ADVANTAGE FROM ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN SMES** (Doctoral dissertation, School of Business and Social Sciences, Aarhus University).

Richard L, Hughes and Katherine Colarelli Beatty(2005), Becoming a strategic Leader,**John Wily and Sons** , Inc . San Francisco,p11

Romar, E. J. (2009). Strategic intent, Confucian harmony and firm success. **Acta Polytechnica Hungarica,** 6(3), 57-67

Rowe, G., & Nejad, M.H., (2009). Strategic Leadership: Short- Term Stability and Long Term Viability. **Ivey Business Journa**l, 73(5), 6–11.

Rowe, W.G. (2001). Creating wealth in organisations: The role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, 15(1): 81 – 95.

Rowley, Jennifer & Bareghe, Anahita & Sambrook, Sally. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. Management Decision. 49. 73-86. 10.1108/00251741111094446.

Sadler-Smith, E. (2015). Wallas' Four-Stage Model of the Creative Process: More Than Meets the Eye? **Creativity Research Journal**, 27(4), 342–352. doi:10.1080/10400419.2015.1087277

Sammut-Bonnici, T. (2015). Strategic Management. **In Wiley Encyclopedia of Management** (eds C.L. Cooper, M. Vodosek, D.N. Hartog and J.M. McNett). doi:10.1002/9781118785317.weom060194

Sandybayev, D. (2019). Impact of Effective Entreprenerial Leadership Style on Organizational Performance: Critical Review. **International Journal of Economics and Management Vol. 1 Issue (1)** pp 47 - 55, 2019.Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=3331875

Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. **Harvard business review**, 91(1), 131-134

Serfontein, J. J. (2010). **The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organizations in South Africa** (Doctoral dissertation), Stellenbosch: University of Stellenbosch, South Africa.

Shahzad, Khuram & Bajwa, Sami Ullah & Siddiqi, Ahmed & Ahmid, Farhan & Sultani, Ali. (2016). Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance. **Journal of Modelling in Management.** 11. 154-179. 10.1108/JM2-07-2014-0061.

Shoemaker, P. J. H., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The Essential Skills**. Harvard Business Review**, 91 (1 –2), 131 – 134

Silva, F. M. da, Oliveira, E. A. de A. Q., & Moraes, M. B. de. (2016). Innovation development process in small and medium technology-based companies**. RAI Revista de Administração e Inovação**, 13(3), 176–189. doi:10.1016/j.rai.2016.04.005

Stalk, G., Evans, P. & Schulman, L. (1992) Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy, **Harvard Business Review**, 70, 57–69

Stankevičiūtė, E., Grunda, R., & Bartkus, E. V. (2012). Pursuing a cost leadership strategy and business sustainability objectives: Walmart case study. **Economics and Management,** 17(3), 1200-1206.

Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. Omega, 24(6), 631–647. doi:10.1016/s0305-0483(96)00031-x

Tang, M. J. (2017). What can earnings rankings tell us? - implications on competitive advantages (Order No. 10675312). **Available from ProQuest Dissertations & Theses Global**. (1954735110). Retrieved

from https: //regweb.mutah.edu.jo:2090/docview/1954735110?accountid=36459

Thatte, A., Dhumal, P., & Agrawal, V. (2018). COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH OPERATIONS SYSTEM AND SUPPLIER NETWORK RESPONSIVENESS. **Journal of International Business Disciplines**, 13(1)

Thomas .Terry, schermerhorn, John &Dienhart. John ,(2004): strategic leadership of ethical behavior in business , academe Of management executive, vol,18,No.2.

Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2015). **Crafting and executing strategy: Concepts and readings.** McGraw-Hill Education.

Tiftik, Asst.Prof.Hidayet & Kilic, Sukru & Sağlam, Mehmet. (2015). Leadership Theories and Comparison of Them. **Journal of Research in Business**, **Economics and Management** (JRBEM). 4. 312-322.

Townsend, R. E. (2019). Leadership strategies for reducing operational costs in waste management businesses in liberia (Order No. 13859517). **Available from ProQuest Dissertations & Theses Global**. (2212217276). Retrieved from https://regweb.mutah.edu.jo:2090/docview/2212217276?accountid=36459

Tracey, M.,M, Vonderembse, & J. Lim.(1999). Manufacturing technology and strategy formulation: the keys to enhancing competitiveness and improving performance**. Journal of Operations Management**, 17(4):411–428.

Trott, P. (2005), **Innovation Management and New Product Development**, Prentice-Hall, Harlow.

Uddin, S. S. (2018). **Corporate Ability and Corporate Social Responsibility: A Study on How They Influence the Competitive Advantage of an Apparel Company** (Doctoral dissertation).

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European journal of innovation management**.

Wang, H.-L. (2014), "Theories for competitive advantage", in: Hasan, H. (Ed.), Being Practical with Theory: **A Window into Business Research,** Wollongong, Australia: THEORI, Australia, pp. 33 – 43.

Waweru, P. K., & Omwenga, J. (2015). The influence of strategic management practices on performance of private construction firms in Kenya. **International Journal of Scientific and Research Publications,** 5(6), 1-36.

Wen-Cheng, W., Chien-Hung, L., & Ying-Chien, C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. **International Journal of Business and Management**, 6(5). doi:10.5539/ijbm.v6n5p100 url to share this paper: sci-hub.tw/10.5539/ijbm.v6n5p100

ثالثاً : مصادر أخرى

جمعية البنوك في الأردن،(2020). مجلة البنوك في الأردن، العدد 1 مجلد 39.

نشرات وتقارير البنك المركزي الأردني والبنوك التجارية كما هو الوضع بتاريخ 2018/12/31.

ملحق (أ)

استبانة الدراسة



جامعة مؤتة

كلية الأعمال/ قسم الإدارة العامة

برنامج دكتوراه الفلسفة في الإدارة الإستراتيجية

السادة المحترمين

تحية طيبة وبعد:

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم استبانه تقيس أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي متغيرا وسيطا في البنوك التجارية الأردنية.

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة الإستراتيجية من كلية الأعمال بجامعة مؤتة.

أمل التكرم بقراءة كل محور بدقة وموضوعية ووضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة مع العلم أن إجابتك سيكون لها الأثر المباشر في الوصول إلى نتائج دقيقة وايجابية، وان البيانات التي ستقدمها في هذه الاستبانه محور اهتمام كامل من قبل الباحث وستحظى كل البيانات التي تتضمنها الاستبانه بالسرية التامة، وستكون للاستخدام العلمي فقط ، وسيتم تزويدكم بالنتائج إذا رغبتم في ذلك.

شاكرين لكم حسن التعاون

الباحث:نبيل عبد المجيد العساسفة.

0799200059

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية:

1. النوع الاجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر: 30 سنة فأقل ☐
31 - 40 سنة ☐
41 - 50 سنة ☐
51 سنة فأكثر ☐

3. المؤهل التعليمي: دبلوم فما دون ☐
بكالوريوس ☐
دراسات عليا ☐

4. المسمى الوظيفي: مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐
مدير دائرة ☐ مدير إقليم/ فرع ☐

5. عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل ☐
من 6 سنوات إلى 10 سنوات ☐
من 11 سنة إلى 15سنة ☐
16 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

- **المتغير المستقل: ممارسات القيادة الإستراتيجية**

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الموافقة				
		اتفق تماما	اتفق	اتفق بدرجه متوسطه	لا اتفق	لا اتفق مطلقا
أولا: توجيه الرؤية الإستراتيجية:وهي الصورة المستقبلية التي ترسمها الادارة العليا في البنوك التجارية الأردنية والتي تطمح للوصول إليها، من خلال تحديد الوسائل والطرق التي تقود إلى تحقيقها.						
1	تعتمد إدارة البنك الرؤية منهج عمل لمختلف العمليات في البنك					
2	تحفز إدارة البنك الموظفين على المشاركة في استشراق مستقبل البنك					
3	تبني إدارة البنك رؤيتها المستقبلية في إطار قدراتها الحقيقية					
4	تشتق الإدارة أهداف البنك الإستراتيجية من مضامين رؤيتها					
5	تمتلك إدارة البنك الخيارات الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف					
6	تهيئ إدارة البنك متطلبات تحقيق الرؤية المستقبلية					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**درجة الموافقة**				
		اتفق تماما	**اتفق**	**اتفق بدرجه متوسطه**	**لا اتفق**	**لا اتفق مطلقا**
ثانيا: تطوير الرأس المال البشري: هي ممارسات يقوم بها القادة الاستراتيجيين لتطوير المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين في البنك.						
7	تتبنى إدارة البنك ثقافة الإبداع لتحقيق الريادية في الأداء					
8	تسعى إدارة البنك إلى تمكين الموظفين					
9	توفر إدارة البنك الدورات التدريبية لجميع العاملين حسب احتياجاتهم التدريبية.					
10	تمتلك إدارة البنك نظام مكافآت شامل لحفز المتميزين					
11	تهيئ إدارة البنك الأجواء المناسبة للعمل					
12	تمارس إدارة البنك دورا فعالا في إدارة المواهب.					

ثالثا: تعزيز الثقافة التنظيمية: هي أسلوب القادة الاستراتيجيين في البنوك التجارية الأردنية من خلال تبني ثقافة مرنة تدعم قيم الإنجاز والمشاركة والعدالة وتقبل الجميع للمسؤولية.						
13	تعمل إدارة البنك على توطيد العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الموظفين والإدارة					
14	تشجع إدارة البنك المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي					
15	تدعم إدارة البنك تطبيق الأفكار الجيدة غير المألوفة					
16	. تشجع إدارة البنك الموظفين على العمل كفريق واحد متعاون					
17	تحرص إدارة البنك على العدالة في جميع الإجراءات مع الموظفين					
18	يحصل الموظف على التقدير والاحترام من إدارة البنك عندما يجيد الأداء					
رابعا: تأكيد الممارسات الأخلاقية:هي القواعد التي تؤدي إلى تأطير ممارسات القادة بالممارسات الأخلاقية لتحكم عملية التفاعل بين البنك وأصحاب المصالح.						
19	تؤكد إدارة البنك على المعايير الأخلاقية أثناء العمل					
20	تدعم مدونة السلوك الأخلاقي أفضل الممارسات لتجنب السلوك الغير أخلاقي					
21	تدعم إدارة البنك المبادرات التطوعية لخدمة المجتمع					
22	تطبق إدارة البنك مبادئ الحوكمة (المساءلة،الشفافية،الإفصاح،....)					
23	تنشر إدارة البنك أدلة خاصة توضح معايير السلوك الأخلاقي التي تلتزم بها.					
24	تلتزم إدارة البنك التزاما كبيرا بالأخلاقيات اتجاه جميع أصحاب المصالح					

- **المتغير التابع: الميزة التنافسية**

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الموافقة				
		اتفق تماما	**اتفق**	**اتفق بدرجه متوسطه**	**لا اتفق**	**لا اتفق مطلقا**
أولا: قيادة التكلفة: هي قيام البنوك التجارية الأردنية بتقديم خدمات متميزة وقادرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء بأقل تكلفه						
25	تقدم إدارة البنك عروض ذات تكلفة منخفضة					
26	يحصل البنك على عائدات جيدة نتيجة انخفاض تكلفة عملياته					
27	تدعم إدارة البنك أنشطة البحث والتطوير لخفض تكاليف عمليات البنك					
28	تعمل إدارة البنك على الاستغلال الأمثل لموارده					
29	تعتمد إدارة البنك على تقديم منتجات منخفضة التكاليف مع الحفاظ على الجودة المطلوبة					
30	تقوم إدارة البنك بترتيب جميع عملياتها لضمان خفض التكاليف					
ثانيا: التمايز: تقديم البنوك التجارية الاردنية خدمات متميزة ومتفردة بمواصفات فريدة قادرة على إشباع الحاجات النفسية للفرد كالاحترام، المكانة الاجتماعية، العلامة التجارية.						
31	تتميز إدارة البنك بالقدرة السريعة على الاستجابة لطلب العملاء					
32	تُخضع إدارة البنك جميع عملياته لقياس ضبط الجودة					
33	تتبنى إدارة البنك خدمات متطورة توائم حاجة السوق أكثر من غيرها					
34	يقدم البنك خدمة متميزة ترضي الزبائن					
35	يتبنى البنك التطورات التكنولوجية في تقديم خدماته البنكية					
36	تلتزم إدارة البنك بمواعيد دقيقة لانجاز العمل					

- **المتغير الوسيط: الإبداع التنظيمي**

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الموافقة				
		اتفق تماما	اتفق	اتفق بدرجه متوسطه	لا اتفق	لا اتفق مطلقا
أولا: الإبداع الخدمي: هو قدرة البنوك التجارية الأردنية على تقديم خدمات جديدة بطريقة محسنة ورائدة						
37	يسعى البنك إلى تقديم خدماته للعملاء بسرعة					
38	ينسجم أسلوب أداء العمل وإجراءاته مع خصوصية الزبائن واهتماماتهم					
39	تحتفظ إدارة البنك بعلاقات طيبة مع الزبائن وتحاول تطويرها بشكل مستمر					
40	ترغب إدارة البنك في إيجاد نوع من الارتباط العاطفي بين الزبائن وسمعة البنك					
41	تسعى إدارة البنك على تقديم خدمات جديدة بانتظام					
ثانيا: العملية الإبداعية: وهي تبني ادارة البنوك التجارية الأردنية سلسلة من الأنشطة والتقنيات الجديدة لتحسين العمليات الحالية والتي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء في تقديم الخدمات.						
43	خدمات البنك لها قدرة عالية على الاستجابة للمؤثرات الخارجية					
44	تعمل إدارة البنك على تحديث عملياتها باستمرار					
45	توثق إدارة البنك جميع العمليات بشكل كامل وسهل الفهم لجميع العاملين					
46	تقوم إدارة البنك بتحسين خدماتها بالاعتماد على الكفايات المتميزة الموجودة في البنك					
47	تعمل إدارة البنك على تصميم عملياتها بطرق تراعي الجوانب الوقائية في أداء العمل					
ثالثا: الإبداع الإداري: هو الإجراءات والسياسات التي يستخدمها القادة الاستراتيجيين في البنوك التجارية الأردنية وتشمل التغييرات الجديدة لتحسين ادارة البنوك من خلال أنظمة إدارية جديدة						
48	تتبع إدارة البنك سياسات ولوائح وأنظمة مبتكرة وتتسم بالتجديد الدائم					
49	تعتمد إدارة البنك على تطوير العمل بما يخدم متغيرات البيئة الجديدة					
50	تتبنى إدارة البنك الإجراءات التي تتيح للموظفين تجنب الأنشطة المشبوهة(غسيل الأموال، الإرهاب،....)					
51	تبحث إدارة البنك عن التجديد والإبداع في أساليب العمل قي تقديم خدمة أفضل					
52	تعيد إدارة البنك ترتيب مهام الموظفين في الوقت المناسب					

ملحق (ب)

لجنة تحكيم أداة الدراسة

لجنة تحكيم أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د نضال الحوامدة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
2	أ.د ياسر العدوان	إدارة عامه	الجامعة الأردنية
3	أ.د محمد عواد	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
4	أ.د. فيصل الشواوره	إدارة اعمال	جامعة مؤتة
5	أ.د.مدحت الطراونة	إدارة الأعمال	جامعة مؤتة
6	أ.د. بندر أبو تايه	إدارة الأعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
7	أ.د. سامر دحيات	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
8	أ.د.احمد علي صالح	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
9	أ.د.هاني الضمور	تسويق	الجامعة الأردنية
10	د .احمد المجالي	الاقتصاد	جامعة مؤتة

ملحق (ج)

قائمة أسماء البنوك التجارية الأردنية

الرقم المتسلسل	اسم البنك
1	البنك العربي
2	بنك الاسكان
3	بنك الاردن
4	بنك القاهرة عمان
5	البنك الاهلي
6	البنك الأردني الكويتي
7	بنك الاستثمار العربي
8	بنك الإتحاد
9	البنك التجاري
10	بنك المؤسسة العربية
11	البنك الاستثماري
12	بنك سوستيه جنرال
13	بنك المال الأردني

المعلومات الشخصية

الاسم : نبيل عبدالمجيد محمد العساسفة

التخصص: الإدارة الإستراتيجية

الكلية : الأعمال

عنوان البريد الإلكتروني: nabeelasasfeh@yahoo.com

الهاتف الخلوي : 0799200059